

Ing. Jürgen Hofstädter

Leiden im Job - zwischen Boreout und Burnout

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich

Wirtschaftswissenschaften

Wien, 2011

Erstprüfer: Prof. Dr. Andreas Hollidt

Zweitprüfer: Prof. Mag. Erich Greistorfer

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am: 21.05.2011

Bibliographische Beschreibung

Hofstädter, Jürgen:

Leiden im Job - zwischen Boreout und Burnout - 2011. - 61 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften,
Diplomarbeit, 2011.

Referat

Psychische Erkrankungen gehören zu den häufigsten und damit kostenintensivsten Erkrankungen. Die Zahl der Mitarbeiterausfälle aufgrund psychischer Probleme steigt rasant an und wird daher in den nächsten Jahren aus betriebswirtschaftlicher Sicht einen immer größer werdenden Kostenfaktor für die Unternehmen darstellen.

Aufeinander abgestimmte Angebote wie betriebliches Gesundheits- und Eingliederungsmanagement, professionelle Unterstützung sowie Maßnahmen zur Gesundung und Stabilisierung im privaten Umfeld können gezielt dazu beitragen, die aktive Teilnahme am Arbeitsleben wieder herzustellen und zu sichern. Dies nützt sowohl den Arbeitnehmern als auch den Unternehmen.

Anmerkung:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit die männliche Form gewählt - es werden jedoch gleichermaßen beide Geschlechter angesprochen.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung der Diplomarbeit	2
2. Thematische Einordnung in die Personalwirtschaft	3
3. Boreout.....	4
3.1 Begriffserklärung und Ursachen.....	4
3.2 Entwicklung	6
3.3 Symptome	7
3.3.1 Die Unterforderung	7
3.3.2 Das Desinteresse.....	8
3.3.3 Die Langweile	9
3.4 Die Boreout-Strategien	9
3.4.1 Die Komprimierungsstrategie	10
3.4.2 Die Flachwalzstrategie	10
3.4.3 Die strategische Verhinderung.....	11
3.4.4 Die Pseudo-Burnout-Strategie	11
3.4.5 Die Lärmstrategie.....	12
3.5 Von Boreout betroffene Berufsgruppen.....	12
3.6 Die geschichtliche Entwicklung des Boreout - zwischen Industrialisierung und Spezialisierung	12
4. Burnout.....	15
4.1 Begriffserklärung und Ursachen.....	15
4.1.1 Persönlichkeitszentrierte Erklärungsansätze	17

7.5.3.3 Frage 3: Beurteilen Sie, inwieweit die folgenden Situationen beziehungsweise Einstellungen auf Sie oder Ihren Arbeitsplatz zutreffen.	41
7.5.3.4 Frage 4: Glauben Sie, dass die Menge an Arbeit und der Aufgabenbereich beziehungsweise die Verantwortung darauf Einfluss haben, ob jemand gerne zur Arbeit geht?	43
7.5.3.5 Frage 5: Was verstehen Sie unter dem Begriff „Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters"?	43
7.5.3.6 Frage 6: Was sollte ein Unternehmen Ihrer Meinung nach grundsätzlich tun, um die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erhalten oder sogar zu steigern?.....	44
7.5.3.7 Frage 7: Beurteilen Sie, inwieweit die folgenden Situationen/Einstellungen auf Sie oder Ihren Arbeitsplatz zutreffen....	47
7.5.3.8 Frage 8: Folgende Eigenschaften treffen auf mich zu.....	49
7.5.3.9 Frage 9: In den letzten vier Wochen.....	50
7.5.3.10 Frage 10: Stellen Sie sich folgende Situation vor.....	53
7.5.3.11 Frage 11: Stellen Sie sich vor, Sie sind der oben beschriebene Mitarbeiter und haben Ihrem Vorgesetzten bereits Ihre Unzufriedenheit mitgeteilt. Sie können aber keine Veränderung feststellen. Wie gehen Sie vor?	55
7.5.3.12 Frage 12: Bitte beantworten Sie folgende Fragen.....	56
8. Zusammenfassung	58
8.1 Ergebnisse der Analyse.....	58
8.2 Schlussfolgerung	60
Literaturverzeichnis	IX
Anhang	XII
Eidesstattliche Erklärung.....	XX

Abkürzungsverzeichnis

AOK	Die Gesundheitskasse
AOL	America Online
Az.	Arbeitszeit
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Ebd.	Ebenda
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
o.V.	ohne Verfasser
ÖD	Öffentlicher Dienst
PW	Privatwirtschaft
S.	Seite
Vgl.	vergleiche
WIdO	Wissenschaftliches Institut der AOK
z. B.	zum Beispiel
€	Euro
%	Prozent

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung Boreout	6
Abbildung 2: Drei-Phasen-Modell	20
Abbildung 3: Entwicklung Burnout	23
Abbildung 4: Frage 1	39
Abbildung 5: Frage 2	41
Abbildung 6: Frage 3	42
Abbildung 7: Frage 4	43
Abbildung 8: Frage 5	44
Abbildung 9: Frage 6	46
Abbildung 10: Frage 7	48
Abbildung 11: Frage 8	49
Abbildung 12: Frage 9	52
Abbildung 13: Frage 10	54
Abbildung 14: Frage 11	55
Abbildung 15: Frage 12	57

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Geschlecht.....	34
Tabelle 2: Alter	34
Tabelle 3: Ausbildung	34
Tabelle 4: Kreuztabelle Alter/Geschlecht.....	35
Tabelle 5: Kreuztabelle Ausbildung/Arbeitgeber.....	35
Tabelle 6: Beschäftigungsdauer	35
Tabelle 7: Kreuztabelle Ausbildung/Beschäftigungsdauer.....	36
Tabelle 8: Ausbildung/Privatwirtschaft.....	36
Tabelle 9: Ausbildung/Öffentlicher Dienst.....	36
Tabelle 10: Arbeitgeber/Privatwirtschaft	37
Tabelle 11: Arbeitgeber/Öffentlicher Dienst.....	37
Tabelle 12: Beschäftigungsdauer/Privatwirtschaft	37
Tabelle 13: Beschäftigungsdauer/Öffentlicher Dienst.....	38

1. Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Arbeitnehmer stehen in einer sensiblen wechselseitigen Beziehung zu ihrem Arbeitgeber. So trägt jeder einzelne Mitarbeiter zwar einerseits zur Leistungserstellung im Unternehmen durch die Erfüllung seiner ihm zugewiesenen Tätigkeit bei, ist aber neben seiner Eigenschaft als Arbeitsträger auch ein Individuum und daher Träger seiner ganz persönlichen subjektiven Ziele, Wünsche und Bedürfnisse, die sein Leistungsangebot beeinflussen.¹

Der Mitarbeiter gleicht, unbewusst oder bewusst, ständig seine Erwartungen an die Arbeit mit dem tatsächlichen Ist-Zustand der Erfüllung seiner Bedürfnisse ab.²

Hierbei haben sich in den vergangenen Jahren zwei Begriffe herauskristallisiert: einerseits das Burnout und andererseits die sogenannte „innere Kündigung“, das Boreout, welche den Verlust der Leistungsbereitschaft des Arbeitnehmers infolge einer dauerhaften Differenz zwischen Mitarbeitererwartung und der tatsächlichen Anforderung bezeichnet und ein relativ „neues“ Phänomen in der Arbeitswelt darstellt.³

Die Schweizer Unternehmensberater Rothlin und Werder sind die „Erfinder“ dieses neuen Begriffs und warnen vor einem Gegentrend zum ebenfalls relativ jungen Burnout.⁴

In den letzten zwanzig Jahren ist der Begriff „Burnout“ immer wieder in den Medien und der Öffentlichkeit diskutiert worden. Die steigende Anzahl an Betroffenen zeigt, dass es sich nicht nur um eine Modeerscheinung handelt, sondern vielmehr in allen Berufsgruppen und allen Altersklassen auftritt. Auch vor den privaten Bereich (Elternteile etc.) macht das Burnout keinen Halt.

Da der Begriff des Burnout sehr populär ist, wird er im allgemeinen Sprachgebrauch häufig verwendet, es existieren jedoch mehrere allgemein akzeptierte Begriffsdefinitionen und Erklärungsansätze.

Ob es sich um simple Hypothesen oder um ernstzunehmende Probleme handelt, die nicht nur Auswirkungen auf die Mitarbeiter, sondern auch auf das Unternehmen haben können, soll diese Diplomarbeit klären.

¹ Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, 14.Auflage, Ludwigshafen, 2010, S. 24f.

¹ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9.Auflage, München, 2010, S. 9.

² Vgl. Brinkmann, Ralf D. / Stapf, Kurt H.: Innere Kündigung, 1.Auflage, München, 2005, S. 179.

² Vgl. Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaftslehre, 6.Auflage, Berlin Heidelberg, 2008, S. 365f.

³ Vgl. Richter, Manfred: Personalführung, 4.Auflage, Stuttgart, 1999, S. 194f.

⁴ Vgl. Werle, Klaus: Burn-Outs hässlicher Bruder, Manager Magazin, in : Nr.5, 2007, S. 164.

Hierfür werden Fragebögen, die von Mitarbeitern des öffentlichen Dienstes und der Privatwirtschaft ausgefüllt wurden, ausgewertet und analysiert, um festzustellen, ob bestimmte Berufsgruppen gefährdet sind, an einem dieser beiden Symptome zu erkranken.

In der vorliegenden Arbeit wird zuerst auf den „Boreout“ eingegangen und in Folge werden die unterschiedlichen Ursachen, Verläufe, Bewältigungs- und Lösungsstrategien dargestellt.

Anschließend wird der zweite wichtige Punkt, nämlich das Burnout, näher beleuchtet und ebenfalls auf die verschiedenen Ursachen und Strategien eingegangen.

1.2 Zielsetzung der Diplomarbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, die thematische Fragestellung in den Gesamtzusammenhang der Personalwirtschaft einzuordnen. Es werden die beiden Bereiche, welche die größte Auswirkung auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter haben - nämlich die Personalführung beziehungsweise der Personaleinsatz - näher betrachtet.

Anhand der theoretischen Darstellungen der Begriffe Boreout und Burnout soll gezeigt werden, inwieweit bei diesen beiden Phänomenen Schnittpunkte auftreten.

Darüber hinaus sollen Lösungsansätze für Unternehmen zur Verhinderung des Verlustes von Leistungsbereitschaft durch Unterforderung beziehungsweise durch Überforderung erfasst werden. Auch die - für Arbeitgeber nicht uninteressante - Kostenberechnung bei Arbeitsausfällen aufgrund psychischer Erkrankungen wird in einem eigenen Kapitel näher erläutert.

Die Auswertungsergebnisse der Fragebögen sollen anschließend darüber Aufschluss geben, ob die Hypothesen, die aus dem theoretischen Teil herausgefiltert wurden, zutreffend sind. Zudem soll erkennbar sein, ob die Arbeitnehmer in signifikanter Zahl an einer der beiden Krankheiten leiden oder ob es sich nur um Randerscheinungen handelt, die kein generelles Problem für Arbeitgeber und Arbeitnehmer darstellen.

Zudem soll erörtert werden, welche der beiden Unternehmensgruppen stärker von den Phänomenen Boreout und Burnout betroffen ist.

Die Darstellung und Interpretation der Auswertungsergebnisse sowie eine kurze Zusammenfassung bilden den Abschluss dieser Diplomarbeit.

2. Thematische Einordnung in die Personalwirtschaft

*„Da zielloser Personaleinsatz Ressourcenverschwendung bedeutet und Unzufriedenheit des Personals auslöst, muss sich der Einsatz der Ressource Personal an ökonomischen und allgemein akzeptierten sozialen Zielen der Unternehmung sowie individuellen Zielen des Personals orientieren.“*⁵ So steigt Hans Jürgen Drumm in die Personalwirtschaft ein.

Die Personalwirtschaft ist - stark verallgemeinert - auf die Befriedigung von Unternehmens- und Mitarbeiterbedürfnissen ausgerichtet. Zur optimalen Zielerreichung stehen somit die Bereiche Personaleinsatzplanung, als Teil der personellen Leistungsbereitstellung im Unternehmen, und die Personalführung, als Maßnahme zum Leistungserhalt, im Fokus.⁶

Die Personaleinsatzplanung sollte zum Ziel haben, sowohl die unternehmens- als auch die mitarbeiterbezogenen Zielsetzungen in Einklang zu bringen.

Das Unternehmen hat ein Interesse daran, das Optimum an Kosten-Leistungs-Relation zu erreichen, der Mitarbeiter hingegen wünscht sich einen Einsatz nach seinen Leistungsfähigkeiten sowie nach seinen Interessen und individuellen Bedürfnissen.⁷ Die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters sollte sich mit der Stellenanforderung decken, damit sowohl eine Über- als auch Unterforderung des Mitarbeiters und daraus resultierende Negativauswirkungen vermieden werden. Bei auftretenden Differenzen ist eine Anpassung der Stellenanforderung an die Leistungsfähigkeit, oder umgekehrt, in Erwägung zu ziehen.⁸

⁵ Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaftslehre, 6.Auflage, Berlin Heidelberg, 2008, S. 9.

⁶ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9.Auflage, München, 2010, S. 4 f.

⁷ Vgl. Ebd., S. 180 ff.

⁸ Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, 14.Auflage, Ludwigshafen, 2010, S. 85.

3. Boreout

3.1 Begriffserklärung und Ursachen

Der Begriff „Boreout“ wurde erstmals in dem im Jahr 2007 erschienenen Buch „Diagnose Boreout“ von Philippe Rothlin und Peter R. Werder erwähnt und seit diesem Zeitpunkt in den Medien ausführlich diskutiert.

Die Autoren stellen mithilfe dieser neugeschaffenen Bezeichnung eine Theorie zum Thema Unzufriedenheit am Arbeitsplatz infolge Langeweile vor:

Der Begriff Boreout besteht aus den beiden englischen Wörtern „bore“-Langweiler und „out“-außen. Die Kombination beider Wörter ergibt so etwas wie ein Ausgelangweilt-Sein. Demnach ist ein vom Boreout betroffener Arbeitnehmer gewissermaßen ausgelangweilt. Das heißt selbstverständlich nicht, dass mit dem Ausgelangweilt-Sein die Langeweile beendet wäre und somit wieder Abwechslung und Spannung vorherrschen würden. Im Gegenteil: Die Langeweile wird dermaßen unerträglich, dass sich für den Betroffenen neue, viel schlimmere Dimensionen auftun.⁹

In den folgenden Kapiteln werden wir uns eingehend mit dem Thema über die „tödliche“ Langeweile am Arbeitsplatz beschäftigen und die Ursachen, Entwicklung und Symptome der Krankheit sowie die erfolgreichsten Boreout-Strategien erörtern.

Heutzutage klagen viele Menschen über Stress und Überforderung im Job. Doch nicht selten werden Arbeitnehmer wegen gegenteiliger Symptome im Berufsalltag behandelt: dem Boreout. Unter diesem Syndrom leiden Arbeitnehmer, die an ihrem Arbeitsplatz ständig unterfordert sind und sich dadurch die meiste Zeit des Arbeitstages langweilen. Da Langeweile im Beruf nicht gern gesehen wird und daher von der Gesellschaft nicht anerkannt ist, entwickeln die Betroffenen oftmals die verschiedensten Strategien, um ihr Nichtstun vor Kollegen und Vorgesetzten zu verstecken. So zeigen sie nach außen hin, wie gestresst sie aufgrund ihres immensen Arbeitspensums sind. Doch in Wirklichkeit wird im Internet gesurft, werden private Telefongespräche geführt, Mails an Freunde versendet oder Computerspiele gespielt.

⁹ Vgl. Rothlin, Philippe / Werder, Peter R.: Diagnose Boreout, 1.Auflage, Heidelberg, 2007, S. 13f.

Es ist jedoch keinesfalls so, dass Boreout-Betroffene faule Arbeitnehmer sind - meist ist es die Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, die zu Strategien, Stress vorzutäuschen, greifen lässt.¹⁰

Der Boreout besteht aus den drei Elementen Unterforderung, Desinteresse und Langeweile am Arbeitsplatz. An diese Elemente sind Verhaltensstrategien geknüpft, die dazu dienen, dem Arbeitnehmer einerseits die Arbeit vom Leib zu halten und andererseits, um einen beschäftigten Eindruck den Kollegen beziehungsweise dem Vorgesetzten gegenüber zu vermitteln.

Einerseits hat jedes der Elemente seinen eigenen Charakter und seine eigene Wirkung:

- ♦ Langeweile: Zustand der Lustlosigkeit und Ratlosigkeit, weil man nicht weiß, was man tun soll.
- ♦ Unterforderung: Dieser Zustand beschreibt das Gefühl, eigentlich mehr leisten zu können, als von einem verlangt wird.
- ♦ Desinteresse: Hier handelt es sich um die fehlende Identifikation mit der Arbeit.¹¹

Es ist jedoch anzumerken, dass die Elemente Langeweile, Unterforderung und Desinteresse verbunden sind und in ständiger Wechselwirkung zueinander stehen: *„Wer permanent unterfordert ist, den beginnt seine Arbeit zu langweilen. Wer sich konstant langweilt, der verliert früher oder später das Interesse an dem, was er macht.“*¹²

Da es sich kein Arbeitnehmer leisten kann, seine Langeweile allen Kollegen und dem Vorgesetzten zu zeigen, sind die Boreout-Strategien, auf die in den nächsten Kapiteln noch näher eingegangen wird, unentbehrlich. Man muss zu Verhaltensweisen greifen, die bei allen den Eindruck erwecken, man sei beschäftigt und mit seiner Arbeit voll ausgelastet. Würde der Arbeitnehmer das nicht tun, stünde er in Gefahr, entlassen zu werden.

¹⁰ Vgl. Fachartikel unter <http://www.artikelmagazin.de/wirtschaft/karriere/diagnose-boreout-syndrom-stress-durch-langeweile-im-job.html>

¹¹ Vgl. Rothlin, Philippe / Werder, Peter R.: Diagnose Boreout, 1.Auflage, Heidelberg, 2007, S. 13f.

¹² Ebd., S. 14.

3.2 Entwicklung

Der Boreout entsteht natürlich nicht über Nacht, vielmehr müssen die drei bereits angesprochenen Elemente Langeweile, Unterforderung und Desinteresse über einen längeren Zeitraum und in ständiger Wechselwirkung zueinander ihre Wirkung auf den Menschen entfalten.

Jeder Arbeitnehmer wird irgendwann in seiner beruflichen Tätigkeit mit Langeweile, Unterforderung und Desinteresse konfrontiert - dies führt nicht sofort zu einem Boreout - es kann sogar positive Auswirkungen haben. So kann zum Beispiel kurzfristige Langeweile dazu führen, dass der Arbeitnehmer etwas Zeit hat, um seine sozialen Kontakte innerhalb des Unternehmens zu pflegen, oder es entsteht Raum für neue Kreativität.

Problematisch wird es erst dann, wenn der Arbeitnehmer die verschiedenen Verhaltensstrategien entdeckt und über einen längeren Zeitraum konsequent anwendet.

Anhand folgender Darstellung kann man erkennen, ab wann der Arbeitnehmer Gefahr läuft, in einen Boreout beziehungsweise einen Burnout hineinzuschlittern.

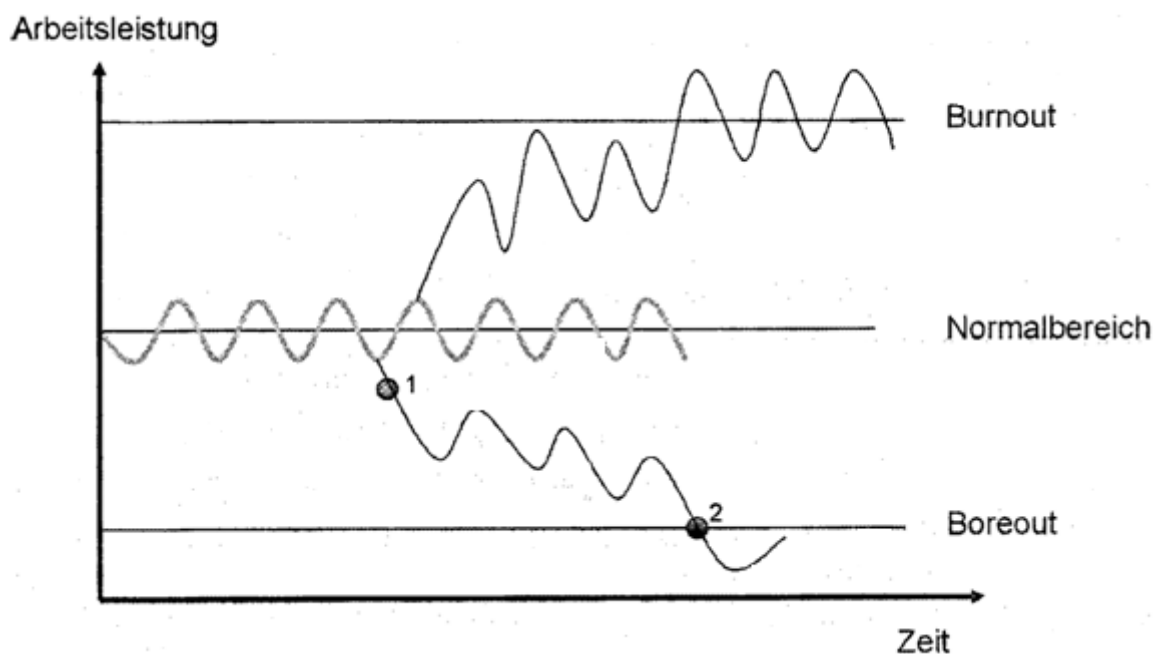


Abbildung 1: Entwicklung Boreout

Quelle: Rothlin, Philippe / Werder, Peter R.: Diagnose Boreout, 1.Auflage, Heidelberg, 2007, S. 27.

Der Normalbereich stellt einen Arbeitnehmer dar, der grundsätzlich mit seiner Arbeit, die ihn herausfordert und auch interessiert, zufrieden ist. Hin und wieder langweilt er sich, manchmal muss er jedoch auch ein größeres Arbeitspensum bewältigen.

Ab Punkt 1 merkt der Arbeitnehmer, dass etwas nicht stimmt. Er ist oft unausgelastet und gelangweilt. Er ist nicht mehr motiviert, zur Arbeit zu gehen, da er weiß, dort seine Zeit „absitzen“ zu müssen, bis er endlich auf den Heimweg machen „darf“. So beginnt er, die verschiedenen Verhaltensstrategien zu entwickeln und anzuwenden, um sich eventuell anfallende Arbeit vom Leib zu halten.

Sobald sich der Arbeitnehmer bei Punkt 2 unserer Grafik befindet, leidet er eindeutig an einem Boreout: Einerseits ist er unzufrieden mit seiner Arbeitssituation, andererseits beherrscht er die typischen Verhaltensstrategien inzwischen perfekt und hält damit den Zustand seiner Unzufriedenheit am Leben.

Der zeitliche Ablauf ist von Mensch zu Mensch verschieden: Bei dem einen handelt es sich um einen langsamen, schleichenden Prozess, ein anderer rast im Schnellzugtempo geradewegs in den Boreout hinein.¹³

Auch die Intensität des Boreouts, also wie der Arbeitnehmer die Symptome Tag für Tag erlebt, ist nicht immer dieselbe.

3.3 Symptome

Es gibt - wie bereits erwähnt - drei Symptome, aufgrund derer man auf ein (beginnendes) Boreout schließen kann: die Unterforderung, das Desinteresse und die Langeweile.

3.3.1 Die Unterforderung

Der Arbeitnehmer fühlt sich unterfordert, wenn er den Eindruck hat, mehr leisten zu können, als von ihm verlangt wird. Was das Unternehmen fordert, liegt also unter den Möglichkeiten des Arbeitnehmers. Die Unterforderung besteht ihrerseits aus zwei Elementen, einem quantitativen und einem qualitativen.

Quantitative Unterforderung kommt dann zustande, wenn der Arbeitnehmer zu wenig zu tun hat oder die vorhandene Arbeit immer von den gleichen Leuten erledigt wird, zu denen er nicht oder nur am Rande gehört. Laut einer Umfrage von Salary.com

¹³ Vgl. Rothlin, Philippe / Werder, Peter R.: Diagnose Boreout, 1.Auflage, Heidelberg, 2007, S. 26ff.

und AOL verbringt der durchschnittliche Arbeitnehmer pro Arbeitstag zwei Stunden mit Plaudern, Internet surfen oder Computerspiele spielen. Ein Drittel dieser Leute gab an, dass der Grund dafür der Mangel an Arbeit sei.

Das qualitative Element betrifft das „Was“, also den Inhalt der Arbeit. Für einen unterforderten Menschen ist das tägliche Arbeitspensum zu einfach und stellt daher keine Herausforderung für ihn dar. Er ist tagtäglich mit Routinearbeiten beschäftigt, obwohl er aufgrund seiner Fähigkeiten und seines Wissens viel mehr leisten könnte, als von ihm verlangt wird. Der Arbeitnehmer fühlt sich nutzlos, da er sein Können nicht einsetzen und sich so auch nicht im Unternehmen profilieren kann.

Natürlich gibt es Arbeitnehmer, die kein Problem damit haben, Tag für Tag simple Routinearbeiten zu übernehmen, andere jedoch können es nicht ertragen, wenn ihnen nichts, zu wenig oder das Falsche zugemutet wird. Für solche unterforderten Arbeitnehmer macht die Arbeit keinen Sinn - eine vormals positive Einstellung wird so sehr schnell zerstört.

3.3.2 Das Desinteresse

Das zweite Element des Boreout ist das Desinteresse. Dem Arbeitnehmer ist mit der Zeit sowohl seine Arbeit als auch sein Arbeitgeber vollkommen gleichgültig geworden. Das, was er den ganzen Tag macht, hat für ihn keine Bedeutung. Seine Aufgaben, die Branche, in der er arbeitet oder die Produkte sind irrelevant für ihn.

Dem steht der interessierte Arbeitnehmer gegenüber, der wiss- und lernbegierig ist, dem das Schicksal seines Unternehmens am Herzen liegt und der sogar in seiner Freizeit Artikel oder Bücher zum Thema seines Berufes liest.

Wie fühlt sich also der desinteressierte Arbeitnehmer wirklich? Er fragt sich permanent, was er an seinem Arbeitsplatz verloren hat und sieht keinen Sinn in seiner Tätigkeit. Jene Themen, die seine Kollegen faszinieren, sind eine fremde Welt für ihn. Daher hat er auch ein Problem mit sehr motivierten Kollegen, die ihre Aufgabengebiete wirklich spannend finden und sich damit völlig identifizieren.

Der desinteressierte Arbeitnehmer stellt sich daher Fragen wie:

- ♦ „Was soll daran interessant sein?“
- ♦ „Betrifft mich das?“
- ♦ „Habe ich hier irgendeinen Einfluss?“

- ♦ „Wie um Himmels willen konnte ich nur meinen, diese Arbeit sei wirklich interessant?“
- ♦ „Wieso sollte ich mich für etwas zwangsmotivieren, das mir gar nicht wichtig ist?“¹⁴

Da er sich weder mit seiner Arbeit noch mit dem Unternehmen identifizieren kann, kostet es ihm unglaublich viel Überwindung, eine aus seiner Sicht sinnlose und uninteressante Aufgabe zu erfüllen.

3.3.3 Die Langeweile

Unter Langeweile versteht man im Allgemeinen ein Gefühl der Lustlosigkeit oder des mangelnden Elans. Man verspürt keinen Ansporn, etwas zu tun. Hierbei handelt es sich um eine anonyme Langeweile, bei der es nichts Bestimmtes gibt, das dieses Gefühl hervorruft. Es ist einfach da.

Die Langeweile am Arbeitsplatz beschreibt jedoch den Zustand, in welchem man nicht weiß, was man tun soll, weil es einfach nichts zu tun gibt. Die Arbeit hat man bereits selbst oder ein anderer Kollege erledigt. Diese Langeweile ruft ein Gefühl der Ratlosigkeit hervor, man fragt sich, was man in der restlichen Arbeitszeit machen soll. Um die Langeweile zu überbrücken und zu tarnen, sucht der Arbeitnehmer verzweifelt nach einer Tätigkeit. Er flüchtet in seine eigene Gedankenwelt, denkt darüber nach, was er am Wochenende machen könnte und telefoniert mit Freunden. Solche und ähnliche Tätigkeiten sind die einzige Möglichkeit, der Langeweile zu entfliehen.

3.4 Die Boreout-Strategien

Neben den drei Elementen des Boreout sind die strategischen Verhaltensweisen, die sich Boreout-Patienten aneignen, ein wesentlicher Bestandteil dieser Krankheit.

Da der gefährdete Arbeitnehmer seine Unlust nicht offen zeigen kann, beginnt er so zu tun, als ob er arbeiten würde. Dabei entdeckt er verschiedene Verhaltensweisen, die ihm helfen, beschäftigt zu wirken. Diese Strategien haben zwei Ziele: Zum ersten möchte der Arbeitnehmer sich zusätzliche Arbeit vom Leibe halten, und zum anderen

¹⁴ Rothlin, Philippe / Werder, Peter R.: Diagnose Boreout, 1.Auflage, Heidelberg, 2007, S. 20.

möchte er freie Zeit gewinnen, um diese für seine persönlichen Interessen nutzen zu können.

Es gibt viele verschiedene Verhaltensweisen, die sich ein Arbeitnehmer aneignet, um auf sein Arbeitsumfeld geschäftig zu wirken. Einige dieser Strategien werden in den folgenden Unterkapiteln genauer dargestellt.

3.4.1 Die Komprimierungsstrategie

Bei der Komprimierungsstrategie arbeitet der Arbeitnehmer konzentriert und effizient an einer Aufgabe, um diese schnellstmöglich zu erledigen und so eine vom Chef gesetzte Deadline deutlich zu unterschreiten. Es wird dem Vorgesetzten jedoch nicht mitgeteilt, dass die Arbeit bereits vollbracht ist, vielmehr wird die dadurch gewonnene Zeit dafür genutzt, sich wieder privaten Dingen zuwenden zu können.

Diese Strategie hat einige Vorteile: der Arbeitnehmer kann mühelos seine bereits fertige Arbeit dem Chef präsentieren, falls dieser die Deadline kurzfristig vorverlegt.

Oder er gibt seine Arbeit bereits einen Tag früher ab und stellt sich so als effizienter und fleißiger Mitarbeiter dar.

Die Komprimierungsstrategie erlaubt es also, die Erwartungshaltung der anderen an die eigene Arbeitsleistung eigenhändig zu steuern. Und das wichtigste: Die Lücke zwischen kommunizierter und tatsächlicher Arbeitsleistung fällt nicht auf, sodass der Arbeitnehmer sein Ziel, während der Arbeit Zeit für sich zu haben, erreicht, ohne dabei entdeckt zu werden.¹⁵

3.4.2 Die Flachwalzstrategie

Diese Strategie basiert auf der Absicht, das vorhandene Arbeitsvolumen „flachzuwalzen“. Die Arbeit, zum Beispiel ein langfristiges Projekt, wird auf eine viel längere Zeitspanne verteilt, als eigentlich notwendig wäre.

Bei dieser Strategie werden Dokumente hin- und hergeschoben, alle paar Stunden oder Tage um ein bisschen Inhalt ergänzt, oder sie liegen einige Zeit auf dem Schreibtisch herum, ohne dass der Arbeitnehmer sich damit beschäftigt.

Er widmet sich jedoch in regelmäßigen Abständen immer wieder ein wenig der Arbeit, um etwas vorweisen zu können, wenn er danach gefragt wird. Auch bei dieser

¹⁵ Vgl. Rothlin, Philippe / Werder, Peter R.: Diagnose Boreout, 1.Auflage, Heidelberg, 2007, S. 31.

Strategie soll das Gefühl vermittelt werden, dass der Arbeitnehmer ausgelastet ist und keine Zeit für zusätzliche Aufgaben hat.

3.4.3 Die strategische Verhinderung

Hier geht es darum zu verhindern, dass jemand (ein anderer Mitarbeiter oder ein Kunde) Maßnahmen ergreifen könnte, durch die der Arbeitnehmer zum sofortigen Handeln gezwungen wäre. Ziel ist nicht, die Arbeit nicht zu erledigen. Mit dieser Strategie wird jedoch der Zeitpunkt der Arbeitserledigung manipuliert, sie provoziert eventuelle Verschiebungen im Arbeitsprozess und schiebt Verzögerungen auf andere ab. Das tut der Arbeitnehmer dann, wenn er etwas erledigen muss, aber einfach keine Lust dazu hat oder ihn seine Aufgabe nicht interessiert.¹⁶

Als Beispiel: Der Arbeitnehmer hat die Aufgabe, mit einem anderen Kollegen in Kontakt zu treten, um mit ihm die weitere Vorgehensweise bei einem Projekt zu besprechen. Er weiß, dass er diesen Anruf irgendwann erledigen muss, doch er versucht mit allen Mitteln, den Beginn der Arbeit möglichst lange hinauszuzögern.

Aus diesem Grund muss er wissen, wann sein Kollege in einem Meeting sitzt oder aus anderen Gründen nicht erreichbar ist. Genau in dieser Zeit ruft er an und lässt ihm einen Gruß ausrichten. Er signalisiert seine Bereitschaft, das Projekt weiterzuführen, ohne es tatsächlich schon machen zu müssen.

Diese Strategie funktioniert deshalb so gut, weil niemand ahnt, dass er zum Beispiel den Zeitpunkt seines Anrufs strategisch wählen würde.

3.4.4 Die Pseudo-Burnout-Strategie

Wendet der Arbeitnehmer diese Strategie an, so kommuniziert er explizit, dass er überarbeitet ist und zusammenbrechen würde, müsste er sich noch um zusätzliche Aufgaben kümmern. Er spricht seine Überlastung ganz offen an.

¹⁶ Vgl. Rothlin, Philippe / Werder, Peter R.: Diagnose Boreout, 1.Auflage, Heidelberg, 2007, S. 33.

3.4.5 Die Lärmstrategie

Die Lärmstrategie wird angewendet, wenn der Arbeitnehmer mit Internetsurfen beschäftigt ist oder sich minutenlang einem Tagtraum gewidmet hat, ohne das geringste Geräusch von sich zu geben.

Er hat zwei Möglichkeiten, wieder einmal ein Lebenszeichen von sich zu geben und so seinen Kollegen zu zeigen, dass er sich ganz auf seine Arbeit konzentriert:

- ♦ Er öffnet eine E-Mail oder ein Word-Dokument und beginnt, wahllos auf seiner Tastatur herumzutippen.

oder

- ♦ Er nimmt ein Blatt Papier und einen Stift und beginnt, sinnlose Sachen zu schreiben oder zu zeichnen.

3.5 Von Boreout betroffene Berufsgruppen

Die Anfälligkeit für ein Boreout muss nicht unbedingt etwas mit der Position des Arbeitnehmers im Unternehmen zu tun haben. Eine hohe hierarchische Stellung schützt nicht vor Boreout, da zum Beispiel Geschäftsreisen oder ein Einzelbüro die Möglichkeit, sich bei Desinteresse von der Arbeit fern zu halten, begünstigen können. Der Boreout ist in erster Linie ein Phänomen der Dienstleistungsgesellschaft mit Tätigkeiten am Schreibtisch. Berufsgruppen im Dienstleistungssektor, deren Arbeitsresultate sofort anfallen, wie zum Beispiel Ärzte, Busfahrer oder Kellner, können zur Vertuschung ihrer Unterforderung nicht so tun, als ob sie gerade arbeiten würden. Ebenso verhält es sich bei Tätigkeiten in Industrie und Landwirtschaft.¹⁷

3.6 Die geschichtliche Entwicklung des Boreout - zwischen Industrialisierung und Spezialisierung

Die Voraussetzung für die Entstehung des Boreout wurde Ende des 18. beziehungsweise Anfang des 19. Jahrhunderts mit der Industrialisierung geschaffen. Die Arbeit wurde zu einer Ware, zur neuen Grundlage der Existenzsicherung: Man arbeitete nicht mehr primär für sich selbst, sondern für jemand anderen. Dieser andere

¹⁷ Vgl. Rothlin, Philippe / Werder, Peter R.: Diagnose Boreout, 1.Auflage, Heidelberg, 2007, S. 71f.

bezahlte einen Lohn, damit man sich unter anderem die Dinge kaufen konnte, die man vorher selbst hergestellt hatte. Arbeit wurde so zur Erwerbsarbeit.

„Der Philosoph und Theoretiker Karl Marx sprach bereits Mitte des 19. Jahrhunderts von der entfremdeten Arbeit: Laut seiner Theorie ist der Fabrikarbeiter vom Produkt entfremdet, weil er weder den Produktionsverlauf überblicken kann noch auf irgendeine Weise am Produkt beteiligt ist. Der Arbeiter, so Marx, habe weder einen rechtlichen Anteil am Produkt noch ein Mitbestimmungsrecht oder ein weitergehendes Interesse am gesamten Unternehmen.“¹⁸

Man kann also davon ausgehen, dass die Entfremdung ein Resultat der Industrialisierung ist und negative Folgen auf das Interesse an der Arbeit an sich haben kann.

Die Erwerbsarbeit, die Arbeitsteilung und somit die Spezialisierung ergeben drei Probleme, die in Wechselwirkung zueinander stehen:

- ♦ Es gibt zu viele Arbeitsmodelle:

Vor einigen Jahrzehnten waren die beruflichen Möglichkeiten relativ überschaubar: Landwirtschaft und Industrie boten die besten Jobchancen. Dies hat sich durch das Aufstreben des Dienstleistungssektors geändert. Aufgrund der Globalisierung entstehen fast täglich neue Geschäftsmodelle. Da die Arbeitsaufteilung immer feiner wird, entsteht eine immer komplexer werdende Wirtschaft. Auch der Arbeitsbereich pro Job wird immer enger, was zur Folge hat, dass sich Arbeitnehmer immer mehr auf ein Fachgebiet spezialisieren müssen. Daher läuft man schnell Gefahr, beruflich nicht mehr genau das zu machen, was einen wirklich interessiert.

- ♦ Die Möglichkeiten eines Wechsels sind beschränkt:

Aufgrund der hohen Spezialisierung wird es für den Arbeitnehmer immer schwieriger, den Arbeitsbereich zu wechseln - sowohl innerhalb des Unternehmens, erst recht in eine andere Firma oder in einen komplett anderen Berufssektor. Die Spezialkenntnisse, die man sich vielleicht über Jahre hinweg angeeignet hat, finden in einer anderen Position wenig bis überhaupt keine Verwendung.

¹⁸ Rothlin, Philippe / Werder, Peter R.: Diagnose Boreout, 1.Auflage, Heidelberg, 2007, S. 83f.

- ♦ Die Distanz zum Produkt ist sehr groß:

Vor allem in großen, entfremdeten Unternehmen ist es für den Arbeitnehmer schwierig, sich mit dem Endprodukt zu identifizieren, da es in vielen Fällen keinen messbaren Zusammenhang zwischen der eigenen Arbeitsleistung und dem Produkt gibt. Nicht alle Menschen haben mit der Anonymität in der Firma ein Problem, für viele ist es jedoch Nährboden für absolutes Desinteresse an der Arbeit.

4. Burnout

4.1 Begriffserklärung und Ursachen

Der Begriff Burnout ist im sozialen, psychologischen und medizinischen Bereich seit den 1970er Jahren in Verwendung. Davor wurde er hauptsächlich im physikalischen Bereich benutzt.

Der deutsch-amerikanische Psychoanalytiker Herbert Freudenberger arbeitete Anfang der 70er Jahre ehrenamtlich als Supervisor in karitativen Einrichtungen, wo ihm viele engagierte Helfer, die nach etwa einem Jahr einen psychiatrischen und physischen Zusammenbruch hatten. Sie zeigten verschiedene Symptome, wie zum Beispiel Depression, Konzentrationsbeschwerden und Zynismus.

Die genauen Ursachen waren Freudenberger noch unklar, aber er bezeichnete diese Erscheinung als Burnout.

Seit diesem Zeitpunkt haben sich viele verschiedene Forscher Gedanken über diese Krankheit gemacht, und es haben sich einige Begriffsdefinitionen herauskristallisiert: Burnout ist...

- ♦ „ ... ein Symptom emotionaler Erschöpfung, Depersonalisation und persönlicher Leistungseinbußen, das bei Individuen auftreten kann, die in irgendeiner Art mit Menschen arbeiten. Es ist eine Reaktion auf die chronische emotionale Belastung, sich andauernd mit Menschen zu beschäftigen, besonders, wenn diese in Not sind oder Probleme haben.“

(Christina Maslach)¹⁹

- ♦ „ ... ein Zustand körperlicher, emotionaler und geistiger Erschöpfung. Die Betroffenen fühlen sich körperlich verausgabt, hilflos, hoffnungslos und emotional erschöpft. Sie entwickeln negative Einstellungen zum Selbst, ihrem Beruf, zu anderen Menschen und zum Leben allgemein. Ausbrennen und Überdruß sind Empfindungen des Unglücks und der Unzufriedenheit, das vergebliche Streben nach Idealen. In extremen Formen berauben sie die Menschen der Fähigkeit, sich mit ihrer Umwelt auseinanderzusetzen und sich an ihr zu freuen.“

(Ayala M. Pines und Elliot Aronson)²⁰

¹⁹ Schmiedel, Volker: Burnout - Wenn Arbeit, Alltag & Familie erschöpfen, 1.Auflage, Stuttgart, 2010, S. 12.

²⁰ Ebd., S. 13.

- ♦ „ ... ein Zustand der Ermüdung oder Frustration, herbeigeführt durch ein Suche, einen Lebensstil oder eine Beziehung, die nicht die erwartete Belohnung mit sich brachte.“

(Herbert Freudenberger und Geraldine Richelson)²¹

- ♦ „ ... eine Erosion der Werte, der Würde, des Geistes und des Willens - eine Erosion der menschlichen Seele. Es ist ein Leiden, das sich schrittweise und ständig ausbreitet und Menschen in eine Abwärtsspirale zieht, aus der das Entkommen schwer ist.“

(Christina Maslach und Michael Leiter)²²

Auch wenn diese Definitionen alle das Burnout treffend beschreiben, ist es doch unmöglich, eine eindeutige und umfassende Begriffserklärung zu finden.

Das Problem ist, dass ein Burnout nicht objektiv messbar ist und das Erkennen daher in erster Linie auf subjektiven Beschreibungen der betroffenen Personen und auf die ebenfalls subjektiven Beobachtungen des Therapeuten angewiesen ist.

Burnout ist ein viel verwendeter Begriff in unserer Gesellschaft. Es dürfte kaum eine erwachsene Person in unserem Kulturkreis geben, die das Wort Burnout noch nicht gehört hat. Es gibt eine Fülle an Büchern, Forschungsaktivitäten und Theorien über dieses Thema.

Burnout stellt sich als ein heterogenes Konstrukt und als komplexes Phänomen dar. Die Ansätze, einen einheitlichen, allgemein gültigen Erklärungsansatz mit Definitionen oder Konzepten zu finden, sind bisher gescheitert. Die Konzepte lassen sich in zwei verschiedene Erklärungsansätze einordnen. Der erste Ansatz ist persönlichkeitszentriert, der zweite geht auf die Situation beziehungsweise das soziale, Arbeits- und Organisationsumfeld ein.

Persönlichkeitszentrierte Erklärungsansätze	Sozial-, arbeits- und organisationspsychologische (strukturzentrierte) Erklärungsansätze
Edelwich und Brodsky (1984) Freudenberger und Richelson (1983) Burisch (1989)	Aronson und Pines (1983) Cherniss (1980) Maslach und Jackson (1984)

²¹ Schmiedel, Volker: Burnout - Wenn Arbeit, Alltag & Familie erschöpfen, 1.Auflage, Stuttgart, 2010, S. 13.

²² Ebd., S. 13.

4.1.1 Persönlichkeitszentrierte Erklärungsansätze

Der persönlichkeitszentrierte Erklärungsansatz konzentriert sich auf die Person, das Individuum.

Dieser Ansatz beschreibt das Ungleichgewicht zwischen hohen idealistischen Zielen und harter Realität, da die Ziele oft auch mit dem größtmöglichen persönlichen Engagement der Betroffenen nicht erreicht werden. Häufig besteht auch ein intensiver Wunsch nach Anerkennung aus der Kindheit.

Die Betroffenen sind oft hoch motiviert und in ihrem Arbeitsbereich sehr engagiert. Sie streben nach Anerkennung durch ihre Leistungen. Sie sind oft ungeduldig, aggressiv und sehr eifrig. Sie werden in der Persönlichkeitstypologie unter Typ A eingestuft. Werden diese Menschen nicht ausreichend anerkannt oder wegen ihres Verhaltens gar abgelehnt, dann resultieren wachsende Frustration und körperliches Unwohlsein. Bald folgen die ersten Zeichen von Burnout.

4.1.2 Sozial-, arbeits- und organisationspsychologische Erklärungsansätze

Dieser Ansatz geht von einem Ungleichgewicht zwischen den an die Person gestellten Anforderungen und den sich anbietenden Bewältigungsmöglichkeiten aus. Es sind vor allem äußere Bedingungen, durch die Stress ausgelöst wird und die Burnout verursachen. Die Anforderungen der Arbeitswelt, des sozialen Umfeldes und gesellschaftliche Faktoren können eine Rolle spielen. Dazu zählen Führungs- und Kooperationsprobleme, widersprüchliche Anweisungen, Zeitdruck, schlechtes Arbeitsklima bis hin zu Mobbing und mangelnde Entscheidungsfreiheit.

Der individuelle Aspekt wird auch in diesen Erklärungsmustern berücksichtigt, da Menschen ihr Arbeitsumfeld unterschiedlich wahrnehmen. Manche können mit Druck, schlechten Arbeitsbedingungen, Stress und Leistungsdruck leichter umgehen als andere. Hier ist die Hauptursache die Wechselwirkung zwischen Person und Arbeitssituation. Das bedeutet, dass die Situation im Vordergrund steht, vor allem die zwischenmenschlichen Beziehungen.

4.1.3 Äußere Faktoren, die ein Burnout begünstigen

Es gibt einige äußere Ursachen, die ein Burnout begünstigen können. Diese kann man kaum direkt beeinflussen, es handelt sich um sogenannte Sachzwänge, denen man mehr oder minder hilflos ausgeliefert ist.

Beispiele für ungünstige äußere Bedingungen sind:

- ♦ quantitativ hohe Arbeitsbelastung
- ♦ qualitativ hohe Arbeitsbelastung
- ♦ keine Aufstiegs- und/oder Entwicklungsmöglichkeiten
- ♦ übermäßige Kontrolle oder ungenügende Führung durch Vorgesetzte
- ♦ fehlende Zielvereinbarungen
- ♦ wenig Anerkennung für gute Leistungen
- ♦ ungenügende Unterstützung durch Kollegen oder Angehörige
- ♦ schlechtes Klima in Betrieb oder Familie, eventuell sogar Mobbing
- ♦ Probleme in der Beziehung. Diese wirkt nicht ausgleichend zum Stress im Beruf sondern verstärkt diesen sogar.
- ♦ schwere chronische Krankheit
- ♦ wenig soziale Kontakte und Freunde
- ♦ fehlende Entspannungsmöglichkeiten ²³

4.1.4 Persönlichkeitsmerkmale, die ein Burnout begünstigen

Neben den soeben genannten äußeren Faktoren können auch die inneren Faktoren, unsere Einstellungen und Verhaltensweisen anderen Menschen und dem Leben gegenüber eine wichtige Rolle spielen.

Es gibt Merkmale, die fast jeder aufweist, ohne zwangsläufig burnoutgefährdet zu sein, andere jedoch sind an der Entstehung maßgeblich beteiligt.

Hier einige Beispiele:

- ♦ Doppel- und Dreifachbelastung (zum Beispiel: Karrierefrau, Hausfrau und Mutter)
- ♦ Perfektionisten
- ♦ Menschen, die wenig flexibel auf unterschiedliche Anforderungen reagieren.
- ♦ Menschen, die es allen anderen Recht machen wollen.

²³ Vgl. Schmiedel, Volker: Burnout - Wenn Arbeit, Alltag & Familie erschöpfen, 1.Auflage, Stuttgart, 2010, S. 62f.

- ♦ idealistische Menschen, die viel Energie für „ihre Sache“ opfern.
- ♦ Menschen, die nicht delegieren können.
- ♦ Menschen, die ihre eigenen Bedürfnisse nicht wahrnehmen oder berücksichtigen.
- ♦ Menschen, die sich über ihre Arbeit definieren.
- ♦ Menschen, die viel Anerkennung und Bestätigung brauchen.²⁴

4.2 Entwicklung

Die Entwicklung des Burnouts kann, genauso wie beim Boreout (siehe Kapitel 3.3), schleichend vorangehen.

Oft vergehen Monate, bis die Symptomatik bemerkt wird, und das oft nicht einmal von den Betroffenen selbst, sondern erst dann, wenn die ersten psychischen und physischen Symptome auffällig werden. Die Zeichen von Burnout sind sehr vielfältig: sie können somatisch, vegetativ und/oder psychisch ausgeprägt sein. Es kann auch zu Übelkeit, Verspannungen, Veränderungen des Essverhaltens, Drogen- und Alkoholmissbrauch kommen.

So viele unterschiedliche Erklärungsansätze für Burnout existieren, so viele unterschiedliche Konzepte gibt es zur Symptomatik und zum Verlauf der Krankheit. Einige Forscher versuchen Burnout nach dem zeitlichen Ablauf zu beschreiben, andere unterteilen die Symptomatik anhand der verschiedenen Auswirkungen.

Es ist von großer Bedeutung, anhand der unterschiedlichen Klassifizierungen Burnout von anderen Diagnosen zu unterscheiden, wie zum Beispiel Arbeitsunzufriedenheit und Depression. Markantestes Unterscheidungsmerkmal ist, dass Burnout nie plötzlich auftritt. Burnout hat einen progressiven Verlauf, die Symptome verstärken sich zusehends. Stress, Panikattacken und Depression sind nur ein Teil der Symptomatik. Die Erkrankung kann einmalig, aber auch wiederholt auftreten. Nicht immer ist nur das berufliche Umfeld - sondern teilweise auch der private Bereich - betroffen und beeinflusst.

²⁴ Vgl. Schmiedel, Volker: Burnout - Wenn Arbeit, Alltag & Familie erschöpfen, 1.Auflage, Stuttgart, 2010, S. 62.

4.2.1 Das Drei-Phasen-Modell

Das Drei-Phasen-Modell, welches sich stark vereinfacht an das dreistufige Modell von Hans Selye anlehnt, hat sich in der Burnout-Forschung weitgehend durchgesetzt.

In der folgenden Abbildung werden die einzelnen Burnout-Phasen dargestellt.

Natürlich gibt es wesentlich mehr Beschwerden, und nicht jeder zeigt alle Symptome - es handelt sich lediglich um eine grobe Übersicht.

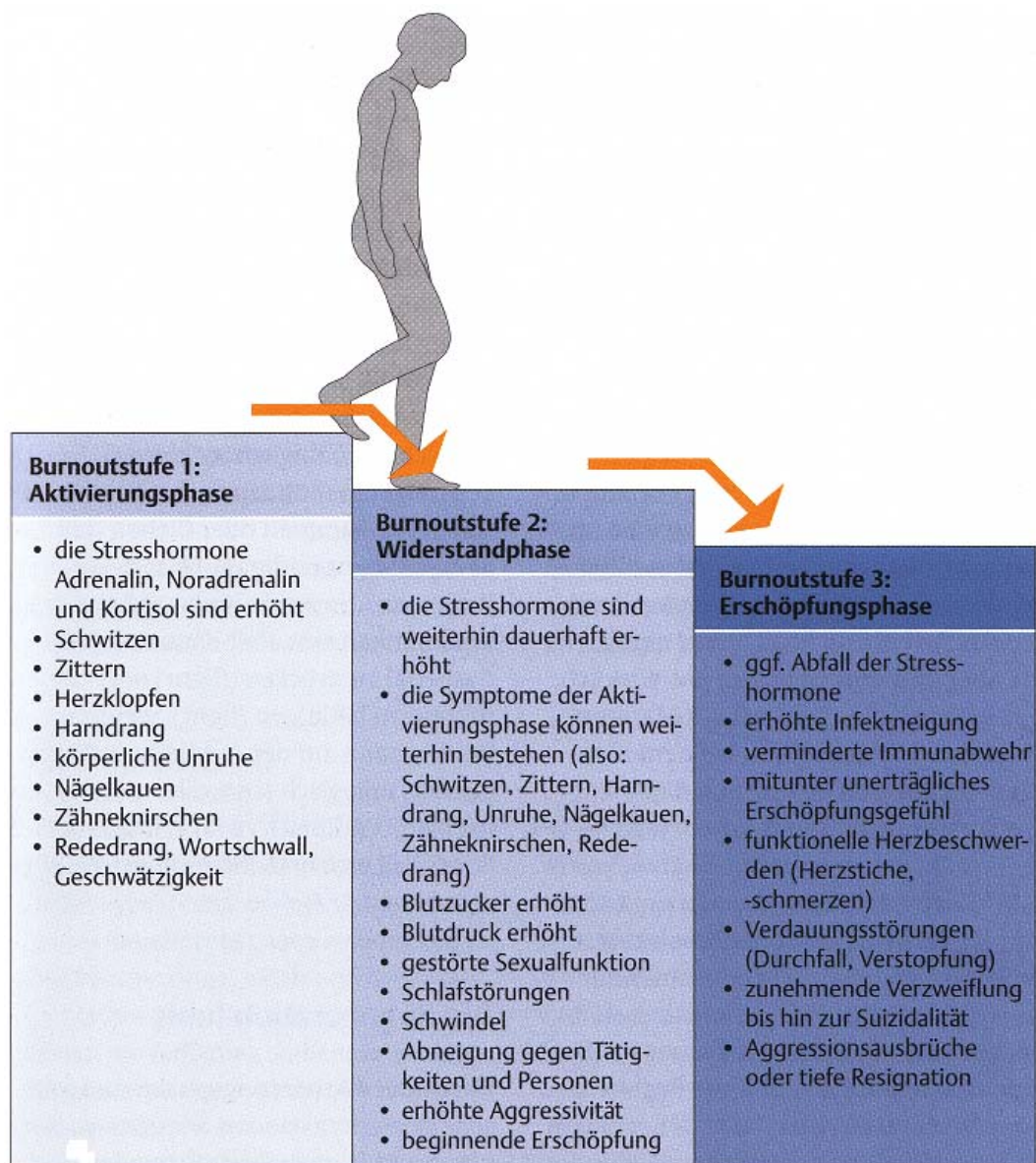


Abbildung 2: Drei-Phasen-Modell

Quelle: Schmiedel, Volker: Burnout - Wenn Arbeit, Alltag & Familie erschöpfen, 1.Auflage, Stuttgart, 2010, S. 21.

4.2.1.1 Die Aktivierungsphase

In der ersten Phase ist der Stresshormonspiegel der Patienten empfindlich erhöht: dies muss nicht unbedingt negativ sein, da Stress für den Menschen lebensnotwendig ist. Im wissenschaftlichen Sinn ist Stress der Auslöser dessen, was wir dann als Stress empfinden, zum Beispiel einen Streit.

Unsere Vorfahren konnten, aufgrund der Ausschüttung von Adrenalin, Noradrenalin und Kortisol, körperliche Höchstleistungen vollbringen, wie zum Beispiel vor einem Tier davonzulaufen. Es überlebten nur jene, die „richtig guten“ Stress entwickelt haben, die „Schwachen“ starben aus.

Das Problem aus heutiger Sicht besteht darin, dass wir - im Gegensatz zu den Höhlenmenschen - nach erfolgreicher „Jagd“ keine Ruhephase einlegen, in der sich der Körper erholen konnte und der Spiegel der Stresshormone im Blut wieder sank.

Die Aktivierungsphase wäre an sich also noch nicht gefährlich, wenn man es schaffen würde, genügend oft und genügend lange Regenerationsphasen einzulegen.

4.2.1.2 Die Widerstandsphase

Auf der zweiten Burnout-Stufe ist der Stresshormonspiegel dann dauerhaft erhöht. Dies kann, wie in Abbildung 2 dargestellt, zu einigen physischen und psychischen Reaktionen führen. In dieser Phase wird erstmals die Erschöpfung richtig spürbar.

4.2.1.3 Die Erschöpfungsphase

In dieser dritten Phase des Burnouts kommt es zu einem Abfall des Stresshormonspiegels. Aufgrund dessen verstärkt sich auch körperlich und seelisch das Gefühl der kompletten Erschöpfung, da nun der „Kick“, die letzten Energien mit Hilfe der Stresshormone aus sich herauszuholen, verloren geht.

Aufgrund des hohen Erschöpfungsfaktors, gepaart mit den in der Darstellung aufgezeigten körperlichen Beschwerden, geraten die Patienten in eine depressive Verzweiflung bis hin zur Suizidalität.

4.2.2 Die zwölf Stadien des Burnout nach Freudenberger und North

Freudenberger und North teilen den Verlauf des Burnouts in 12 Phasen, wobei diese Phasen nicht immer in genau dieser Reihenfolge auftreten müssen.

Ein sehr häufiger Einstiegsfaktor in den Burnout-Zyklus ist übertriebener Ehrgeiz, der nach und nach in Zwang und krankhafte Verbissenheit ausartet (Stadium 1).

Um den selbst gesetzten, viel zu hohen Ansprüchen gerecht zu werden, muss der Arbeitseinsatz gesteigert werden (Stadium 2), und die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse kommt immer mehr zu kurz (Stadium 3).

Im Laufe der Zeit wird sich der Betroffene dieser Konflikte bewusst, verdrängt sie jedoch (Stadium 4). Die privaten Bedürfnisse verlieren immer mehr an Bedeutung, es ist fast unmöglich, dafür Zeit aufzubringen (Stadium 5). Dieser Verzicht wird häufig gar nicht mehr wahrgenommen, die Überarbeitung und Überlastung zunehmend verleugnet. Intoleranz und abnehmende Flexibilität prägen zunehmend das Denken und Verhalten (Stadium 6). Nun stellt sich eine gewisse Orientierungslosigkeit ein, die aber durch eine zynische, nach außen scheinbar unveränderte Haltung verdeckt sein kann (Stadium 7). In der weiteren Phase des Burnout-Zyklus werden Verhaltensänderungen unübersehbar, wie etwa die Abwehrhaltung gegenüber Kritik, der zunehmende emotionale Rückzug vom Arbeitsgeschehen, das Fehlen von Flexibilität (Stadium 8). Folge davon kann ein Wahrnehmungsverlust der eigenen Person sein, frühere Bedürfnisse werden nicht mehr erkannt (Stadium 9). Man fühlt sich nutzlos, Angstgefühle oder Suchtverhalten treten auf (Stadium 10). Zunehmende Sinnlosigkeit und Desinteresse prägen die letzten Stadien, Initiative und Motivation sind auf dem Nullpunkt angelangt (Stadium 11). Den absoluten Endpunkt bildet die totale Erschöpfung, die lebensbedrohend sein kann (Stadium 12).²⁵

²⁵ Vgl. Artikel unter <http://www.gesundheits-lexikon.com/Gehirn-Nerven-Psyche/Burnout-Syndrom>

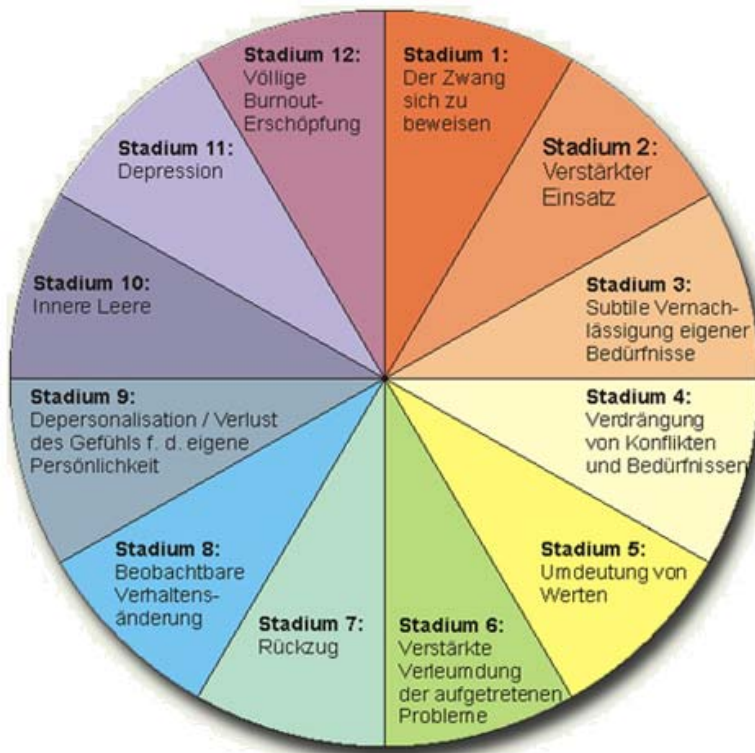


Abbildung 3: Entwicklung Burnout

Quelle: Aktiv leben lernen, <http://www.aktivlebenlernen.at/lebensberatung/burnout.html>

4.3 Symptome

Einerseits sind die Symptome eines Burnouts sehr vielschichtig, andererseits sind sie von Studie zu Studie jedoch überraschend einheitlich.

Alle in der Literatur häufig genannten Symptome werden in sieben Oberkategorien aufgelistet, die ihrerseits in Unterkategorien aufgeteilt werden.

Im Folgenden wird ein grober Überblick über die Burnout-Symptomatik gegeben:

1) Warnsymptome der Anfangsebene

- a) überhöhter Energieeinsatz
- b) Erschöpfung

2) Reduziertes Engagement

- a) für Klienten, Patienten etc.
- b) für andere allgemein
- c) für die Arbeit
- d) erhöhte Ansprüche

3) Emotionale Reaktionen; Schuldzuweisung

- a) Depression
- b) Aggression

4) Abbau

- a) der kognitiven Leistungsfähigkeit
- b) der Motivation
- c) der Kreativität
- d) Entdifferenzierung

5) Verflachung

- a) des emotionalen Lebens
- b) des sozialen Lebens
- c) des geistigen Lebens

6) Psychosomatische Reaktionen

7) Verzweiflung

Es müssen natürlich nicht bei jedem Betroffenen alle beziehungsweise die gleichen Symptome in genau dieser Reihenfolge auftreten. Viel mehr erhöht das Vorhandensein eines oder mehrerer Symptome die Wahrscheinlichkeit, dass die anderen ebenfalls auftreten werden. ²⁶

4.4 Von Burnout betroffene Berufsgruppen

Im Anfangsstadium der „Entdeckung“ des Burnouts dachte man, dass ausschließlich Menschen in „Helferberufen“, also zum Beispiel Krankenschwestern oder Krankenpfleger, von der Krankheit betroffen sein können.

Heute jedoch weiß man, dass jeder Mensch, egal in welchem Beruf er tätig ist, von einem Burnout ereilt werden kann - es müssen lediglich die entsprechenden inneren und äußeren Faktoren vorhanden sein.

Es gibt viele verantwortungsvolle Tätigkeiten, sei es der Fluglotse oder die Krankenschwester auf der Intensivstation, bei der man einer hohen nervlichen Beanspruchung ausgesetzt ist, da auch der kleinste Fehler katastrophal enden kann. Lob und Anerkennung gibt es jedoch selten - ein idealer Nährboden für die Entstehung eines Burnouts.

²⁶ Vgl. Burisch, Matthias: Das Burnout-Syndrom, 3.Auflage, Heidelberg 2006 , S. 24ff.

Auch Lehrer und Professoren sind nicht davor gefeit, an einem Burnout zu erkranken. Je nach Studie leiden 10-30 Prozent an der Krankheit. Über 90 Prozent gehen krankheitsbedingt in den vorzeitigen Ruhestand, wobei psychische Störungen und Beeinträchtigungen im Vordergrund stehen.

Lehrer sollen Informationen vermitteln, die die Schüler fit machen, im globalen Wettbewerb zu bestehen. Gleichzeitig sollen aber auch Werte erfolgreich vermittelt werden.

- „♦ *Die Gesellschaft fordert vom Lehrer, den Schülern Bildungsinhalte zu vermitteln, die dieser am Arbeitsmarkt braucht, um den Wirtschaftsstandort Deutschland auch im 3.Jahrtausend wettbewerbsfähig zu halten.*
- ♦ *Die Eltern fordern vom Lehrer eine Wertevermittlung (z. B. Toleranz, Respekt, demokratische Grundhaltung), die sie selbst ihren Kindern nicht vermitteln können oder wollen.*
- ♦ *Die Schüler fordern vom Lehrer eine Wissensvermittlung mit hohem Spaßfaktor, wie sie es von Fernsehsendungen wie der Sesamstraße, der Sendung mit der Maus oder Galileo kennen.*“²⁷

Es ist nicht möglich, all diese Forderungen erfolgreich in die Tat umzusetzen, daher ist es wichtig, sich realistische Ziele zu setzen und sich mit anderen Kollegen auszutauschen.

Ein weiteres „Problem“ beim Lehrerberuf ist, dass man - im Gegensatz zu anderen Berufsgruppen - die Arbeit nach Dienstschluss nicht einfach hinter sich lassen kann. Die Korrektur von Hausübungen und Schularbeiten, die Vorbereitung von Projekten und Exkursionen werden am „Feierabend“ erledigt. Viele Menschen beneiden Lehrer und andere Berufsgruppen, die sich einen Großteil ihrer Arbeit selbst einteilen können, um diese Freiheit.

Diese Freiheit ist jedoch nur scheinbar, da sie dazu verleitet, nicht mehr zwischen „wirklicher Arbeit“ und „wirklicher Freizeit“ zu trennen.

In dieser Situation ist es sehr wichtig, diszipliniert zu sein und bewusst festzulegen, wann und wie viel Zeit man in den Beruf investiert und welche Tage man der eigenen Erholung und der Familie widmen sollte.

²⁷ Schmiedel, Volker: Burnout - Wenn Arbeit, Alltag & Familie erschöpfen, 1.Auflage, Stuttgart, 2010, S. 69.

4.5 Messinstrumente

Da es sehr schwierig ist, ein Burnout zu diagnostizieren, wurden im Laufe der Zeit verschiedene Messinstrumente entwickelt. Doch auch mithilfe dieser Instrumente ist es oft schwer zu sagen, ob ein Burnout vorliegt oder nicht.

Unterschiedliche Fragebögen und Symptomaufstellungen führen häufig dazu, dass die Betroffenen verschiedene Meinungen und Diagnosen hören.

Zuerst wurden die Messungen von Burnout anhand von Beobachtungen beziehungsweise Interviews, Fragebögen und Checklisten erforscht.

Die ersten überprüfbaren Messungen wurden von Freudemberger gemacht. Anhand dieser Ergebnisse kam es zu einer Beschreibung der Gefühlszustände der betroffenen. Mithilfe dieser Beschreibung hat Freudemberger dann das Ausmaß des Burnouts festgestellt.

Maslach hat 1981 die ersten hochwertigen qualitativen Messinstrumente entwickelt. Diese standardisierten Fragebögen wurden immer weiterentwickelt, sodass eine Reihe von anderen Verfahren zur Bestimmung von Burnout daraus entstanden ist. Keines der vorhandenen Messinstrumente erfasst das gesamte Bild dieser Krankheit, da die Problemstellung zu komplex ist.

5. Kostenberechnung bei Arbeitsausfällen aufgrund psychischer Erkrankungen

Da die Gefahr, an einem Burnout oder Boreout zu erkranken immer mehr zunimmt, erkennen auch die Unternehmen die Gefahren, die aufgrund langer Krankenstände der Mitarbeiter entstehen können.

Laut einer Studie aus dem Jahr 2008 war der deutsche Arbeitnehmer durchschnittlich 17 Tage in Krankenstand. Wenn jedoch eine psychische Belastung diagnostiziert wird, erhöht sich die Zahl auf 25 Tage. Da die Arbeitsunfähigkeit aufgrund von „psychischen und Verhaltensstörungen“, wie es formell heißt, schon lange keine zu vernachlässigende Größe mehr darstellt, beschäftigen sich auch die Betriebe mit der Frage, wie solchen Erkrankungen vorgebeugt werden kann.

Im Jahr 1976 waren lediglich 2 Prozent der Krankenstände auf psychische Probleme zurückzuführen, im Jahr 2009 waren es fast 10 Prozent aller Ursachen.

Daraus ist zu schließen, dass jede zehnte Arbeitsunfähigkeit auf die Auswirkungen psychischer Belastungen zurückzuführen ist und der Mitarbeiter aufgrund dessen durchschnittlich 25 Arbeitstage fehlt.

Dank wissenschaftlicher Studien der BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) lässt sich genau berechnen, wie viel ein Tag Arbeitsunfähigkeit kostet.

Die Gesamtkosten setzen sich aus folgenden Elementen zusammen:

- ♦ Produktionsausfall
- ♦ Bruttowertschöpfungs-Ausfall
- ♦ Ersatzbereitschaft
- ♦ Qualitätsmängel/Servicemängel

Die Kosten für Produktionsausfall sowie Bruttowertschöpfung lassen sich folgendermaßen beziffern. So kostet zum Beispiel ein Tag Produktionsausfall im „Produzierenden Gewerbe ohne Baugewerbe“ € 127,00. Hinzu kommen € 198,00 Bruttowertschöpfungsausfall.²⁸ Das ergibt eine Summe von € 325,00 pro Tag.

²⁸ Quelle: <http://www.dozenten-boerse.de/Fachartikel/details/Kostenberechnung-bei-Arbeitsausfall-aufgrund-psychischer-Erkrankungen>

Wenn ein Mitarbeiter, der an einer psychischen Erkrankung leidet, durchschnittlich 25 Arbeitstage pro Jahr krank ist, belaufen sich die jährlichen Gesamtkosten auf € 8.125,00.

Wenn zusätzlich noch die Kosten für Ersatzarbeitskräfte und Qualitätsbeziehungsweise Servicemängel in die Kalkulation mit einbezieht, so belaufen sich die Kosten - je nach Branche - auf € 400,00-500,00 pro Krankenstandtag.

Geht man nun von einer Fehlzeiten-Statistik von 4,6 Prozent aus und ein Unternehmen mit 1.000 Mitarbeitern betrachtet, so sind im Durchschnitt permanent 46 Arbeitnehmer arbeitsunfähig und stehen dem Unternehmen daher nicht zur Verfügung. Legt man hier einen Monatsbruttolohn von € 4.000,00 zur Grundlage, so entstehen dem Unternehmen monatlich Kosten in Höhe von € 184.000,00.²⁹

Doch der Anstieg psychischer Erkrankungen ist kein spezifisch deutsches Problem: In der EU verursachten sie laut einer Berechnung der London School of Economics aus dem Jahr 2009 Kosten in Höhe von € 136 Milliarden. Diese hohe Summe resultiert laut Fachleuten daraus, dass ein Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein einer Krise und dem Anstieg psychischer Erkrankungen statistisch nachweisbar sei.³⁰

„Die Analyse der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen für die 9,7 Millionen AOK-Mitglieder aus dem Jahr 2008 zeigt, dass sich die Diagnosen psychischer Erkrankungen nach Geschlecht, Branche und Tätigkeit deutlich unterscheiden.“³¹

Mehr als jede zehnte Frau ist aufgrund psychischer Belastungen mindestens ein Mal pro Jahr krankgeschrieben, bei Männern beläuft sich die Zahl auf 6,3 Prozent.

Psychische Verhaltensstörung aufgrund Missbrauchs durch psychotrope Substanzen (wie zum Beispiel Tabak oder Alkohol) sind jedoch häufiger bei Männern - insbesondere im gewerblichen Bereich - zu finden. Männer haben ein knapp siebenfach höheres Risiko als Frauen, aufgrund einer Alkoholsucht krankgeschrieben zu werden.

Daher ist bei Maßnahmen im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements darauf zu achten, dass sowohl geschlechts- als auch branchen- und

²⁹ Vgl. Fachartikel unter <http://www.dozenten-boerse.de/Fachartikel/details/Kostenberechnung-bei-Arbeitsausfall-aufgrund-psychischer-Erkrankungen>

³⁰ Vgl. Fachartikel unter <http://www.derwesten.de/nachrichten/panorama/Mehr-Arbeitsausfall-durch-psychische-Erkrankungen-id546689.html>

³¹ Fachartikel unter http://wido.de/fileadmin/wido/downloads/pdf_ggw/wido_ggw_widothemen_1109.pdf

berufsgruppenspezifische Aspekte berücksichtigt werden. Dadurch ist es für den Mitarbeiter möglich, belastende Faktoren abzubauen und schützende Ressourcen zu fördern.³²

³² Vgl. Fachartikel unter http://wido.de/fileadmin/wido/downloads/pdf_ggw/wido_ggw_widothemen_1109.pdf

6. Präventionsmöglichkeiten psychischer Erkrankungen

Bei Auftreten von Warnsymptomen sollte frühestmöglich ein Arzt konsultiert werden, da auch psychische Erkrankungen deutlich rascher und effektiver zu behandeln sind als nach monatelangem Verlauf - der Prävention sollte daher ein großer Stellenwert eingeräumt werden.

Es gibt zwei verschiedene Sichtweisen, aus denen die Erkrankung und somit auch die Maßnahme betrachtet werden kann. Einerseits gibt es die unternehmerischen Schritte, andererseits die individuellen.

Klare Zielvorgaben und eine regelmäßige Anpassung der Arbeitsanforderungen helfen, Berufserfolge zu erleben. Berufliche Entfaltungsmöglichkeiten verhindern die Routine, die sich nach einiger Zeit einzuschleichen droht, und fördern die Kreativität und Schaffenskraft der Arbeitnehmer. Auch eine regelmäßige Aus- und Weiterbildung ist ein adäquates Mittel, psychischen Erkrankungen am Arbeitsplatz vorzubeugen.

Vor allem bei burnoutbetroffenen Mitarbeitern stehen im Zuge der individuellen Prävention der Abbau unrealistischer Erwartungen und ein erfolgreiches Stressmanagement an erster Stelle. Erwartungen an den Beruf sollten regelmäßig reflektiert und mit der Realität abgeglichen werden. Dies gelingt besonders mit Kollegen und Freunden, die ähnliche Erfahrungen gemacht haben.

Außerdem ist es wichtig, Energiequellen zu finden, die Kraft geben und dem Arbeitnehmer helfen, berufliche Probleme und Durststrecken erfolgreich zu überwinden.

Energiequellen können sein:

- ♦ Regelmäßiger Kontakt zu Freunden und der Familie
- ♦ Hobbies pflegen
- ♦ Leidenschaften entwickeln: Liebe zu Kultur, Natur...
- ♦ Entspannungstechniken anwenden: zum Beispiel autogenes Training
- ♦ Hilfe annehmen ³³

³³ Vgl. Fachartikel unter <http://www.brainguide.at/burnout-und-burnout-praevention>

7. Empirische Untersuchung

7.1 Qualitative und quantitative Methoden

Um zu Erkenntnissen zu gelangen, gibt es in der empirischen Forschung zwei unterschiedliche Wege: die qualitative und die quantitative Methode.

Die erstere zeichnet sich dadurch aus, dass eine gewisse Flexibilität gegeben ist - sei es mit Hilfe von Interviews oder Gruppendiskussionen. Bei dieser Art der Befragung wird weitgehend auf standardisierte Vorgaben verzichtet. Durch diese Vorgehensweise wird eine hohe Inhaltsvalidität erreicht, repräsentative Aussagen können allerdings nicht gemacht werden.

Bei der quantitativen Methode liegt das Hauptaugenmerk darin, ein bestimmtes Verhalten in Form von Modellen und zahlenmäßigen Ausprägungen möglichst genau zu beschreiben. Um möglichst repräsentative Ergebnisse zu erhalten, werden zumeist schriftliche, anonyme Fragebögen verwendet, anhand derer die zahlenmäßigen Ausprägungen von bestimmten Merkmalen gemessen werden.

Diese Messwerte werden miteinander beziehungsweise mit anderen Variablen in Beziehung gesetzt und die Ergebnisse anschließend auf die Grundgesamtheit generalisiert. Wie in dieser Arbeit wird eine vorher festgelegte Hypothese mithilfe der ausgewerteten Daten überprüft. Der Informationsgewinn besteht in der Datenreduktion - um die Aussagen der befragten Personen untereinander vergleichbar zu machen und um die gleichen Voraussetzungen für die Entstehung der Messwerte zu gewährleisten, sind die Fragen vollstandardisiert und - strukturiert. Dass heißt, dass jedem Probanden möglichst die gleichen Voraussetzungen bei der Beantwortung des Fragebogens gewährleistet werden muss (gleiche Reihenfolge, gleicher Wortlaut, gleiche Bewertungsskala etc.).

Im Allgemeinen eignen sich quantitative Untersuchungen aufgrund der standardisierten Befragungsform und der Untersuchung von großen Personengruppen sehr gut zur objektiven Messung und Quantifizierung von Sachverhalten, zum Testen von Hypothesen und zur Überprüfung statistischer Zusammenhänge.

7.2 Untersuchungsdesign

Eine Untersuchung hinsichtlich der Erkrankung von Boreout und Burnout bedingt absolute Anonymität, um eine eventuelle Befangenheit der befragten Personen von Beginn an auszuschließen und ehrliche Antworten zu erhalten.

Aufgrund dessen schien es adäquat, eine schriftliche Befragung zur Datenerhebung durchzuführen, die von Seiten der Befragten als möglichst anonym erlebt wird.

Inhaltlich ist der Fragebogen darauf ausgerichtet, meinungs- und erhaltensorientierte Aussagen der Befragten zu erhalten. Die Probanden sind per indirekter und direkter Fragestellung mit vorrangig geschlossenen und wenigen offenen Punkte zu ihrer gegenwärtigen Arbeitsplatzsituation befragt worden.

Die Daten der Fragebögen wurden deskriptiv durch das Statistik-Programm SPSS (Version 15.0) ausgewertet. Die Unterschiede in den Antwort-Scores der Erkrankungsgefährdung in Hinblick auf die Branche des Unternehmens und die Berufsausbildung wurden mit Hilfe von Zweistichproben-t-Tests ausgewertet.

Der statistische Vergleich zwischen den Altersgruppen wurde mittels eines nichtparametrischen Verfahrens - dem Chi Quadrat Test - durchgeführt.

Die statistische Auswertung der Unterschiede sowohl bei den deskriptiven Daten als auch beim Test wurden mittels t-Test für unabhängige Stichproben durchgeführt.

7.3 Aufbau des Fragebogens

Um bei der Beantwortung aller Fragen der Ermüdung der Probanden vorzubeugen, ist bei der Erstellung des Fragebogens darauf geachtet worden, verschiedene Fragestellungen einzusetzen.

So wurde zwischen dichotomen Fragen (Ja/Nein-Antwortmöglichkeiten), Multiple-Choice-Fragen (Alternativ-Antwortmöglichkeiten) und Likert-Skalen (Grad der Zustimmung) abgewechselt.

Auch auf die Dauer, die für die Beantwortung eines Fragebogens benötigt wird, wurde geachtet. So wurden die empfohlene Dauer von 15 bis 30 Minuten sowie die Anzahl von weniger als 40 Fragen nicht überschritten.

Die Auswahl der befragten Personen als Grundgesamtheit erfolgte im Kollegen-, Geschäftspartner-, Verwandten- und Bekanntenkreis.

Voraussetzung war ein festes Anstellungsverhältnis in Österreich in den Bereichen des öffentlichen Dienstes oder der Privatwirtschaft.

Von der Erhebung ausgeschlossen wurden Studenten, Arbeitslose sowie selbstständige Personen.

Um eine hohe Qualität der Informationen zu gewährleisten, ist hinsichtlich der Reliabilität der Ergebnisse auf eine möglichst große Grundgesamtheit abgezielt worden. Die Objektivität der Befragung ist durch die anonyme Durchführung gewährleistet.

7.4 Hypothese und Fragestellung

Die Auswertung der Befragungsergebnisse soll Aufschluss darüber geben, ob die Hypothese, dass Arbeitnehmer des öffentlichen Dienstes weniger stark gefährdet sind, an einer der beiden psychischen Erkrankungen zu erkranken als Menschen, die in der Privatwirtschaft tätig sind, wirklich stimmt, oder ob es sich nur um „Modekrankheiten“ handelt, die kein ernstzunehmendes Problem für Firmen und ihre Mitarbeiter darstellen.

7.5 Die Auswertungsergebnisse

7.5.1 Deskriptive Daten

An der Befragung haben 64 Personen teilgenommen - 38 davon waren Männer (59,4%) und 26 (40,6%) waren Frauen, wobei jeweils 32 Personen in der Privatwirtschaft und 32 Personen im öffentlichen Dienst tätig sind.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Männer	38	59,4	59,4	59,4
Frauen	26	40,6	40,6	100,0
Gesamt	64	100,0	100,0	

Tabelle 1: Geschlecht

Quelle: Autor

Die meisten Befragten waren in der Altersgruppe der 45-55 Jährigen, jeweils 9,4 % (n=6) waren unter 25 oder über 55 Jahre.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig 15-25 Jahre	6	9,4	9,4	9,4
25-35 Jahre	13	20,3	20,3	29,7
35-45 Jahre	19	29,7	29,7	59,4
45-55 Jahre	20	31,3	31,3	90,6
55+ Jahre	6	9,4	9,4	100,0
Gesamt	64	100,0	100,0	

Tabelle 2: Alter

Quelle: Autor

Fast die Hälfte der Befragten (48,4%) verfügte über eine abgeschlossene Berufsausbildung.

28,1% (n=18) gaben als höchste Ausbildung die Matura an, und fast ein Viertel der Probanden (23,4%) hat eine abgeschlossene (Fach)Hochschulausbildung, wobei zwischen dem Grad des Abschlusses nicht unterschieden wurde.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Studium	15	23,4	23,4	23,4
Matura	18	28,1	28,1	51,6
abgeschlossene Berufsausbildung	31	48,4	48,4	100,0
Gesamt	64	100,0	100,0	

Tabelle 3: Ausbildung

Quelle: Autor

Bemerkenswert ist die Tatsache, dass 85,9% der befragten Personen ihren Arbeitsplatz nicht sehr oft gewechselt haben.

Das Alter hat einen signifikanten Einfluss auf die Menge der bisherigen Arbeitgeber, keine statistisch signifikante Auswirkung hat die Ausbildung auf die Zahl der Arbeitsplätze. Dies wird anhand der folgenden beiden Darstellungen ersichtlich.

Anzahl		Arbeitgeber			Gesamt
		1-5	5-10	10+	
Alter	15-25 Jahre	6	0	0	6
	25-35 Jahre	11	2	0	13
	35-45 Jahre	19	0	0	19
	45-55 Jahre	17	1	0	18
	55+ Jahre	2	1	3	6
Gesamt		55	4	3	62

Tabelle 4: Kreuztabelle Alter/Geschlecht

Quelle: Autor

Anzahl		Arbeitgeber			Gesamt
		1-5	5-10	10+	
Ausbildung	Studium	14	1	0	15
	Matura	16	2	0	18
	abgeschlossene Berufsausbildung	25	1	3	29
	Gesamt	55	4	3	62

Tabelle 5: Kreuztabelle Ausbildung/Arbeitgeber

Quelle: Autor

62,5% der Befragten (n=40) arbeiten schon länger als 10 Jahre im gleichen Unternehmen:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	weniger als 1 Jahr - max. 2 Jahre	4	6,3	6,3	6,3
	mehr als 2 Jahre - max. 5 Jahre	11	17,2	17,2	23,4
	mehr als 5 Jahre - max. 10 Jahre	9	14,1	14,1	37,5
	mehr als 10 Jahre	40	62,5	62,5	100,0
	Gesamt	64	100,0	100,0	

Tabelle 6: Beschäftigungsdauer

Quelle: Autor

Es ist anhand der Auswertung sehr deutlich zu sehen, dass jene Probanden, die eine angeschlossene Berufsausbildung haben, am längsten bei einem Arbeitgeber beschäftigt sind:

Anzahl		Beschäftigungsdauer				Gesamt
		weniger als 1 Jahr - max. 2 Jahre	mehr als 2 Jahre - max. 5 Jahre	mehr als 5 Jahre - max. 10 Jahre	mehr als 10 Jahre	
Ausbildung	Studium	2	3	0	10	15
	Matura	2	3	7	6	18
	abgeschlossene Berufsausbildung	0	5	2	24	31
	Gesamt	4	11	9	40	64

Tabelle 7: Kreuztabelle Ausbildung/Beschäftigungsdauer

Quelle: Autor

7.5.2 Gegenüberstellung der Daten nach Branche

Bei der Frage nach der Ausbildung zeigt sich, dass die Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft im Vergleich zum öffentlichen Dienst häufiger über einen Matura-Abschluss verfügen. Hingegen sind Arbeitnehmer mit einem akademischen Abschluss oder einer abgeschlossenen Berufsausbildung prozentual häufiger im öffentlichen Dienst zu finden.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Studium	4	12,5	12,5	12,5
	Matura	14	43,8	43,8	56,3
	abgeschlossene Berufsausbildung	14	43,8	43,8	100,0
	Gesamt	32	100,0	100,0	

Tabelle 8: Ausbildung/Privatwirtschaft

Quelle: Autor

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Studium	11	34,4	34,4	34,4
	Matura	4	12,5	12,5	46,9
	abgeschlossene Berufsausbildung	17	53,1	53,1	100,0
	Gesamt	32	100,0	100,0	

Tabelle 9: Ausbildung/Öffentlicher Dienst

Quelle: Autor

In der Privatwirtschaft gaben über 93% der Befragten an, bei 1-5 Arbeitgebern beschäftigt gewesen zu sein, mehr als 10 Arbeitgeber hatte niemand.

Im öffentlichen Dienst hingegen hatten 9,4% der Befragten mehr als 10 Arbeitgeber und „nur“ 78,1% zwischen 1-5.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig 1-5	30	93,8	93,8	93,8
5-10	2	6,3	6,3	100,0
Gesamt	32	100,0	100,0	

Tabelle 10: Arbeitgeber/Privatwirtschaft

Quelle: Autor

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig 1-5	25	78,1	83,3	83,3
5-10	2	6,3	6,7	90,0
10+	3	9,4	10,0	100,0
Gesamt	30	93,8	100,0	
Fehlend System	2	6,3		
Gesamt	32	100,0		

Tabelle 11: Arbeitgeber/Öffentlicher Dienst

Quelle: Autor

84,4% der im öffentlichen Dienst beschäftigten Personen sind seit mehr als zehn Jahren in ihrem derzeitigen Arbeitsverhältnis beschäftigt, in der Privatwirtschaft sind es nur 40,6%. Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass Menschen, die im öffentlichen Dienst stehen, ihren Arbeitgeber wesentlich seltener wechseln.

Die Beschäftigungsbranche hat daher in dieser Auswertung einen signifikanten Einfluss auf die Beschäftigungsdauer.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig weniger als 1 Jahr - max. 2 Jahre	3	9,4	9,4	9,4
mehr als 2 Jahre - max. 5 Jahre	9	28,1	28,1	37,5
mehr als 5 Jahre - max. 10 Jahre	7	21,9	21,9	59,4
mehr als 10 Jahre	13	40,6	40,6	100,0
Gesamt	32	100,0	100,0	

Tabelle 12: Beschäftigungsdauer/Privatwirtschaft

Quelle: Autor

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig weniger als 1 Jahr - max. 2 Jahre	1	3,1	3,1	3,1
mehr als 2 Jahre - max. 5 Jahre	2	6,3	6,3	9,4
mehr als 5 Jahre - max. 10 Jahre	2	6,3	6,3	15,6
mehr als 10 Jahre	27	84,4	84,4	100,0
Gesamt	32	100,0	100,0	

Tabelle 13: Beschäftigungsdauer/Öffentlicher Dienst

Quelle: Autor

7.5.3 Die Auswertung der Fragen

Die Testfragen, denen diese Auswertung zugrunde liegt, sind selbst entworfen und daher noch nicht erprobt oder bereits für andere Studien verwendet worden.

Der Fragebogen besteht aus zwölf unterschiedlichen Fragenkomplexen, die wiederum aus bis zu 30 Einzelfragen bestehen.

Die Auswertung dieses Tests erfolgte einerseits durch die Auswertung jeder Einzelfrage nach Branche (Privatwirtschaft oder öffentlicher Dienst), und andererseits wurde für jede Fragegruppe ein Score zwischen 1 (völlig unzutreffend) und 5 (völlig zutreffend) ermittelt. Diese ermittelten Einzel-Scores, die Aufschluss über die Burnout- beziehungsweise Boreout-Gefährdung der Befragten geben, wurden mittels t-Tests betreffend Berufsbranche und Ausbildung statistisch ausgewertet.

7.5.3.1 Frage 1: Welche der folgenden Faktoren beeinflussen, ob Sie gerne zur Arbeit gehen?

Die Auswertung zeigt, dass sowohl die Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Dienst sehr genaue Aussagen treffen können, welche Faktoren ihre Freude an der Arbeit beeinflussen und welche weniger.

So ist das „persönliche Arbeitsumfeld“ in beiden Branchen für mehr als 80% der befragten Personen wichtig. Der Arbeitsplatz, der Führungsstil des Vorgesetzten, die Entlohnung, die Karrieremöglichkeiten, die Weiterbildungsmöglichkeiten und die Menge an Arbeit für die Arbeitnehmer waren im öffentlichen Dienst wichtiger als den Beschäftigten in der Privatwirtschaft.

Hingegen waren die Aufgabenbereiche/Verantwortung, die Arbeitszeit, die Eigenverantwortung und die Jobsicherheit für die in der Privatwirtschaft tätigen Probanden wichtiger - die Unterschiede waren aber statistisch nicht signifikant, die Frage nach der Entlohnung zeigte aber eine leichte Tendenz zur Signifikanz.

Die dem Boreout zugeschriebenen Elemente „Desinteresse“ und „Langeweile“ waren bei den befragten Personen kaum anzutreffen. Rund 40% haben bei der Frage, ob sie sich mit den ihnen gestellten Aufgaben identifizieren können, „zutreffend“ angekreuzt, ca. 27% sogar „völlig zutreffend“.

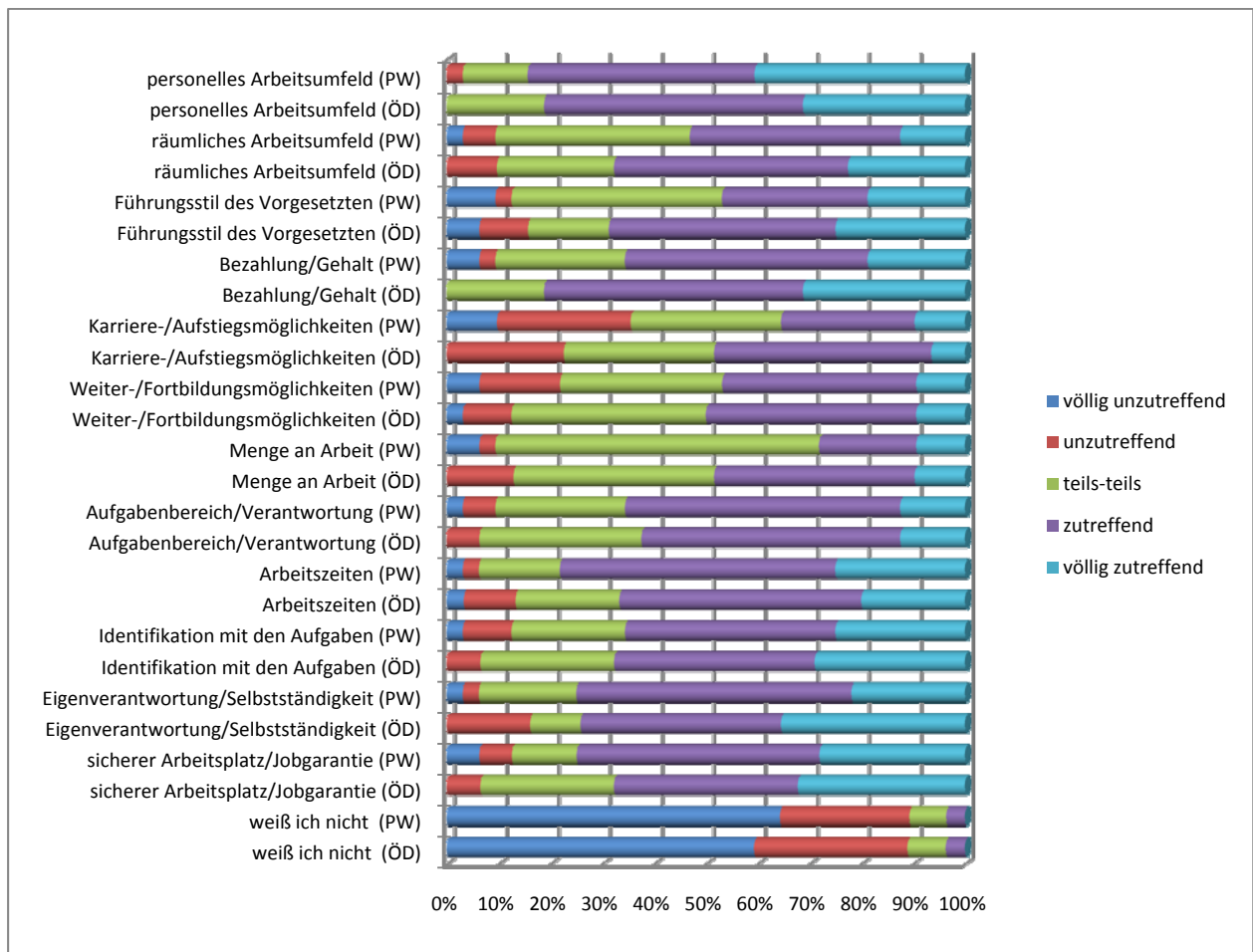


Abbildung 4: Frage 1

Quelle: Autor

7.5.3.2 Frage 2: Haben Sie das Gefühl, dass Sie an Ihrem Arbeitsplatz mehr leisten könnten, als von Ihnen gefordert wird?

Die Auswertung zeigt, dass sowohl die Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft als auch jene im öffentlichen Dienst genaue Aussagen über ihre Leistungsfähigkeit treffen können.

Die Frage, ob die Probanden gerne mehr Verantwortung und inhaltlich anspruchsvollere Aufgaben übernehmen würden, beantworteten 23,5% aller Befragten mit „völlig zutreffend“ beziehungsweise „zutreffend“. Beim öffentlichen Dienst erreicht diese Zahl 25%, in der Privatwirtschaft 21,9%.

25% beantworteten die Frage, ob es für sie möglich wäre, ein höheres Arbeitspensum zu erledigen, mit „zutreffend“ beziehungsweise „völlig zutreffend“. Interessant ist, dass 28,2% der Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft der Meinung sind, dass sie mehr Arbeit schaffen könnten, aber nur 21,9 % im öffentlichen Dienst. Dies könnte auch ein kleiner Hinweis darauf sein, dass Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst die Pseudo-Burnout-Strategie (siehe auch Punkt 3.4.4) häufiger anwenden - sie lassen ihre Kollegen und Vorgesetzten in dem Glauben, dass sie mit ihren Aufgaben vollkommen ausgelastet sind und ein höheres Arbeitspensum unmöglich bewältigen können.

Etwas mehr als ein Drittel der Befragten (34,4%) sind der Meinung, dass sich das leistbare Arbeitsvolumen und die Arbeitsanforderungen decken.

In der Privatwirtschaft handelt es sich um 37,5%, im öffentlichen Dienst um 31,3%.

Die Übernahme von mehr Verantwortung lehnen 28,8 % der Befragten ab, wobei der Prozentsatz bei der Privatwirtschaft 25,1% beträgt, im öffentlichen Dienst 12,5 %.

Rund ein Viertel beider Branchen gibt an, dass die Arbeitsmenge, die es zu erledigen gilt, bereits sehr groß ist.

Die Unterschiede sowohl in dem Gesamtergebnis als auch bei jeder einzelnen Frage zwischen den Gruppen sind jedoch nicht signifikant.

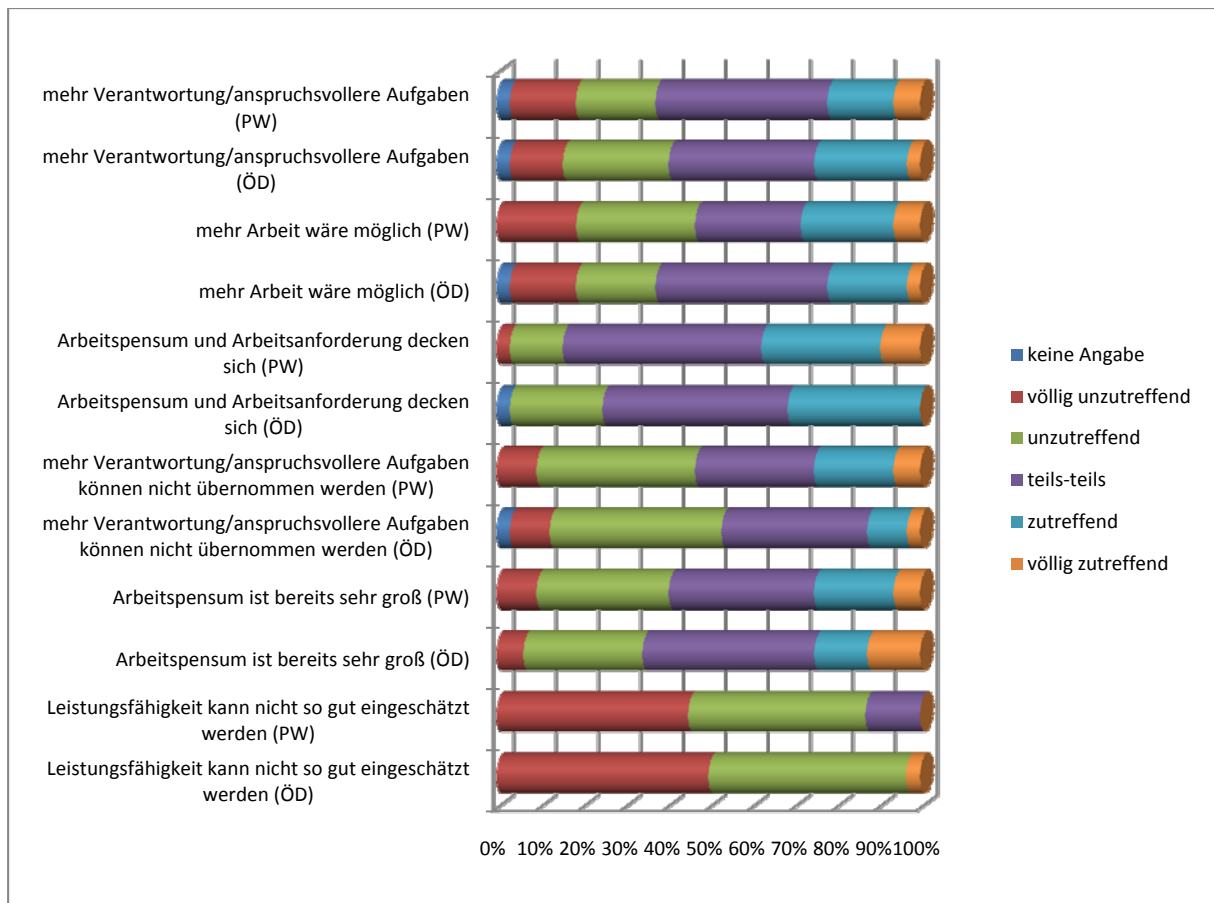


Abbildung 5: Frage 2

Quelle: Autor

7.5.3.3 Frage 3: Beurteilen Sie, inwieweit die folgenden Situationen beziehungsweise Einstellungen auf Sie oder ihren Arbeitsplatz zutreffen

Rund 14% der befragten Personen - genauer gesagt 9,4% in der Privatwirtschaft und 19,3% im öffentlichen Dienst - geben an, aufgrund der fehlenden Aufgaben an ihrem Arbeitsplatz unterfordert zu sein.

16,1% der im öffentlichen Dienst tätigen Personen fühlen sich an ihrem Arbeitsplatz überfordert. Bei diesem Punkt ist der Unterschied zwischen Privatwirtschaft und dem öffentlichen Dienst zweiseitig signifikant, denn von den Arbeitnehmern in der Privatwirtschaft fühlt sich niemand überfordert.

18,7% der Befragten erledigen am Arbeitsplatz private Dinge (21,9% in der Privatwirtschaft und 16,1% im öffentlichen Dienst). Daraus kann man schließen, dass diese Arbeitnehmer mit ihrer Arbeit eher unterfordert sind, wenn sogar noch Freiraum für die Erledigung privater Dinge besteht.

12,5 % der Befragten geben an, dass sie ihre Arbeit rascher erledigen könnten (18,7% in der Privatwirtschaft und 6,7% im öffentlichen Dienst).

Über mangelnde Anerkennung für die geleistete Arbeit klagen 4,7% der Probanden (3,1% in der Privatwirtschaft und 6,2% im öffentlichen Dienst).

Beinahe die Hälfte der Befragten (48,4%) geben an, sich stark mit ihren Aufgaben zu identifizieren. In der Privatwirtschaft handelt es sich um 37,5%, bei den Arbeitnehmern im öffentlichen Dienst liegt dieser Prozentsatz sogar bei 61,3%.

Mit hoher Konzentration infolge der Schwierigkeit der gestellten Aufgaben müssen 40,6 % der Befragten arbeiten - in der Privatwirtschaft handelt es sich um 28,1% der Arbeitnehmer, im öffentlichen Dienst sind es 54,9%.

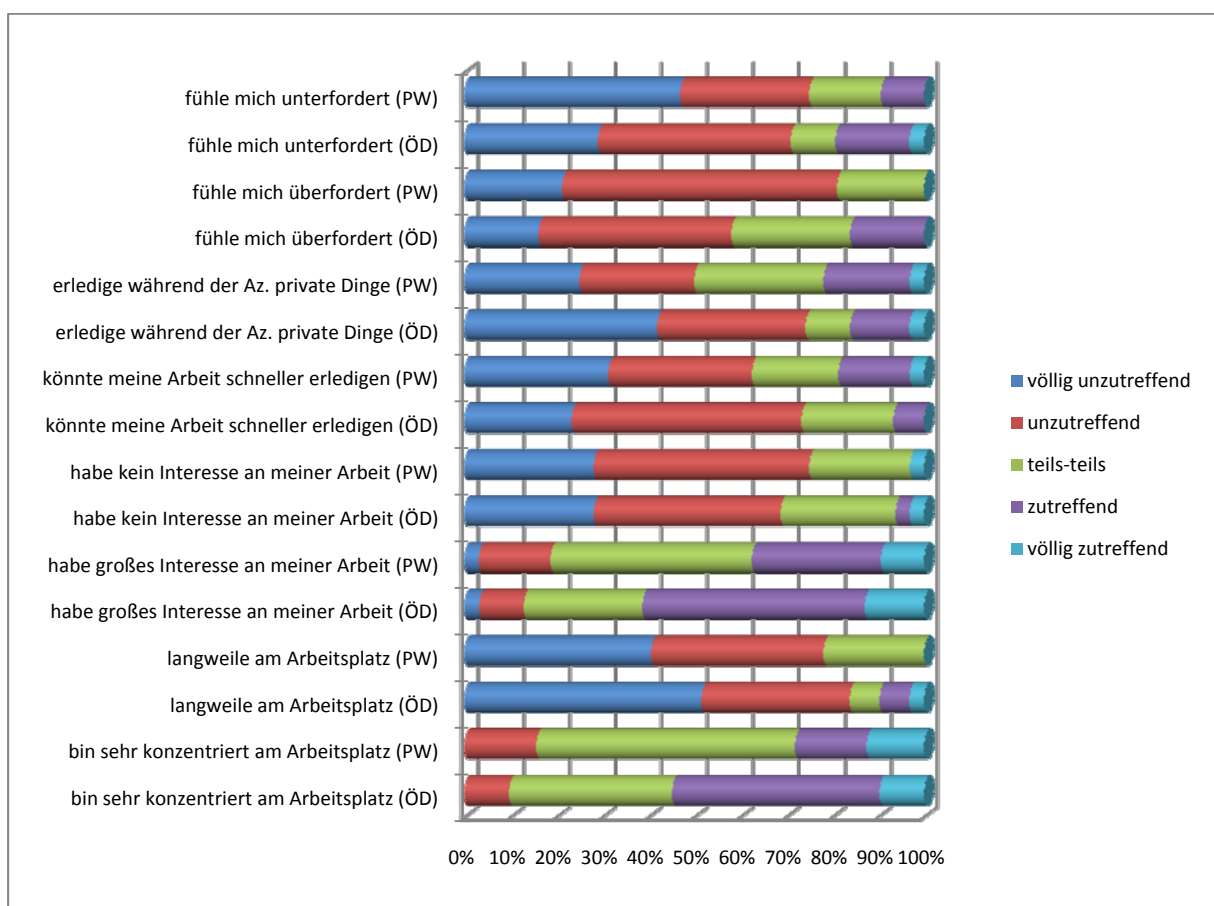


Abbildung 6: Frage 3
Quelle: Autor

7.5.3.4 Frage 4: Glauben Sie, dass die Menge an Arbeit und der Aufgabenbereich beziehungsweise die Verantwortung darauf Einfluss haben, ob jemand gerne zur Arbeit geht?

89,1% der befragten Personen geben an, dass sie glauben, dass die Arbeitsmenge und der Aufgabenbereich Einfluss darauf haben, ob jemand gerne zur Arbeit geht (90,6% in der Privatwirtschaft und 87,5% im öffentlichen Dienst).

Insgesamt 9,4% verneinten diese, Frage und eine Person antwortete mit "weiß ich nicht".

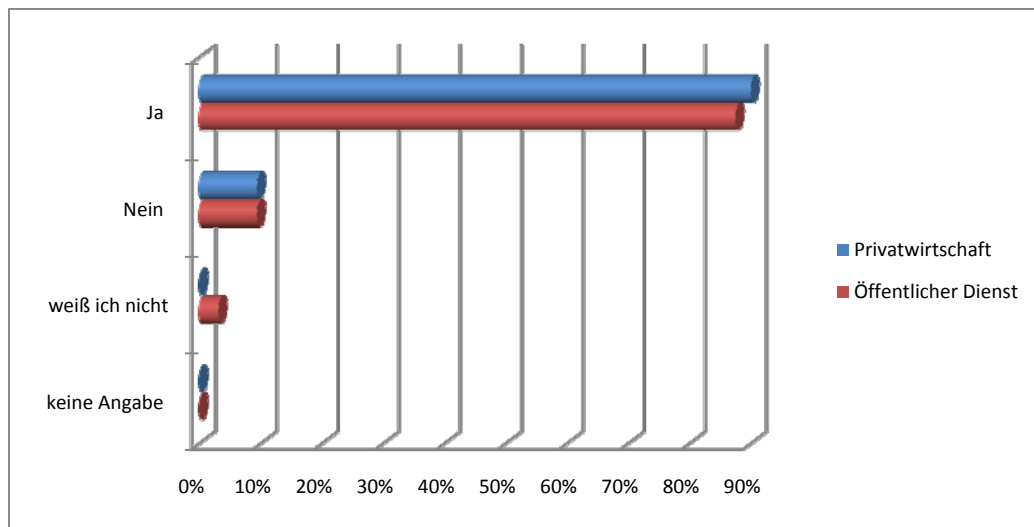


Abbildung 7: Frage 4

Quelle: Autor

7.5.3.5 Frage 5: Was verstehen Sie unter dem Begriff „Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters“?

Unter dem Begriff „Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters“ verstehen 64,1% der Befragten das „Wollen“ aufgrund der Einstellung des Mitarbeiters.

6,3% verstehen darunter das „Können“ aufgrund der Qualifikation des Mitarbeiters, 23,4% sehen die Eigeninitiative als Begriffserklärung, und 6,3% verstehen darunter die Motivation durch die Führungskraft.

87,5% der Probanden verstehen „Leistungsmotivation“ als intrinsische Motivation.

Die Beurteilung des Gesamtkollektives spiegelt die Antworten der beiden Branchen, die nahezu ident waren.

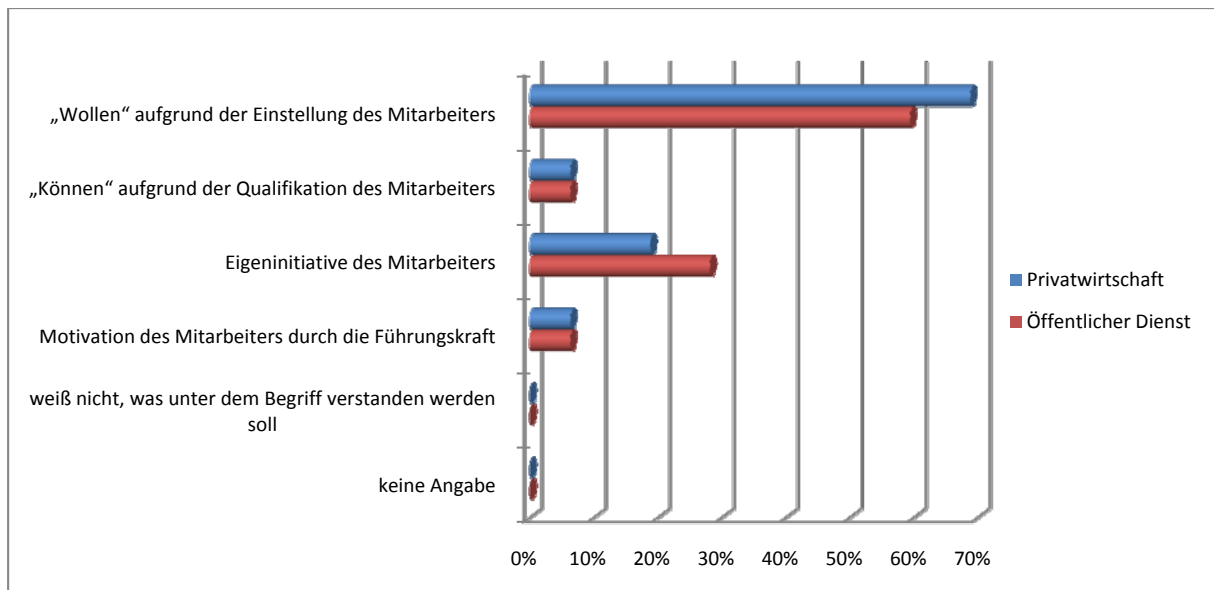


Abbildung 8: Frage 5

Quelle: Autor

7.5.3.6 Frage 6: Was sollte ein Unternehmen Ihrer Meinung nach grundsätzlich tun, um die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erhalten oder sogar zu steigern?

Bei dieser Frage waren dreizehn Antwortmöglichkeiten vorgegeben, und die Befragten sollten maximal drei Antworten ankreuzen, die ihrer Meinung nach wichtig sind, um die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erhalten beziehungsweise im Optimalfall sogar noch zu steigern.

Hier zeigt sich, dass bei den Befragten in Summe und auch nach Branche (53,1% in der Privatwirtschaft und 62,5% im öffentlichen Dienst) ehrliches Lob sowie konstruktive Kritik, Anerkennung, mündliche Würdigung - einfach gesagt die Anerkennung und die Achtung für die geleistete Arbeit - für die Arbeitnehmer am wichtigsten sind.

Ebenfalls ist die Anerkennung der Arbeit für 43,8% in Form einer entsprechenden Entlohnung, Prämien etc. wichtig.

An dritter Stelle liegt die flexible Arbeitszeit und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dies halten 25% der Befragten in der Privatwirtschaft und 37,5% im

öffentlichen Dienst für wichtig, um die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer zu erhalten.

Überraschend ist die Beantwortung der Frage nach der „Handschlagqualität der Vorgesetzten“. Insgesamt 31,3% der Befragten geben an, dass Vorgesetzte Versprechen einhalten und auf Anregungen der Mitarbeiter eingehen sollten.

Weiters ist es für die Probanden wichtig, dass der Vorgesetzte aufrichtig ist, Ehrlichkeit vorlebt, seine Mitarbeiter ernst nimmt und verbindlich handelt.

Teambildung, ein gutes Betriebsklima und Mitarbeiterveranstaltungen sind für 25% der Befragten für die Leistungsbereitschaft wichtig (31,3% in der Privatwirtschaft und 18,8% im öffentlichen Dienst).

Für 21,9% der Befragten in der Privatwirtschaft und für 18,8% im öffentlichen Dienst sind optimaler Einsatz, regelmäßige Überprüfung und eine Aufgabenverteilung nach Bedürfnissen, Neigungen und Fähigkeiten besonders wichtig.

Auch die Übertragung von Verantwortung, stärkenorientierter Einsatz sowie die Förderung der unterschiedlichen Potenziale und das Vermeiden einseitiger Belastungen - dies kann man als „Diversity Management“ zusammenfassen - sind für die Arbeitnehmer wichtig.

Etwas mehr als 20% der Befragten erachten Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten als wichtig für die Bereitschaft zur Leistungserbringung (18,8% in der Privatwirtschaft und 21,9% im öffentlichen Dienst).

Die Qualifikationen und die Qualität des Managements halten nur 4,7% für wichtig, ebenso die Identifikation mit dem Unternehmen (3,1% in der Privatwirtschaft, 6,3% im öffentlichen Dienst).

Der unbedeutendste Parameter für die Leistungsbereitschaft ist - mit einem Wert von 6,3% in der Privatwirtschaft und 0,0% im öffentlichen Dienst - das räumliche Arbeitsumfeld, also der Arbeitsplatz, an dem sie Tag für Tag arbeiten.

Es gibt Unterschiede zwischen den beiden Branchen, diese sind bis auf die Frage nach „Perspektive, Aussichten auf Beförderung, Entwicklungskonzept“ jedoch nicht signifikant. Die Aussicht auf Beförderung und ein bestehendes Entwicklungskonzept ist für Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft signifikant wichtiger als für Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst.

Der Punkt „Bewertung/Schulung/bessere Auswahl der Führungskräfte, Rückkopplung auch an Vorgesetzte, Vorgesetzte auf Personalführung schulen“ zeigt eine Tendenz zur Signifikanz, dieser Punkt ist den Mitarbeitern im öffentlichen Dienst wichtiger als in der Privatwirtschaft.

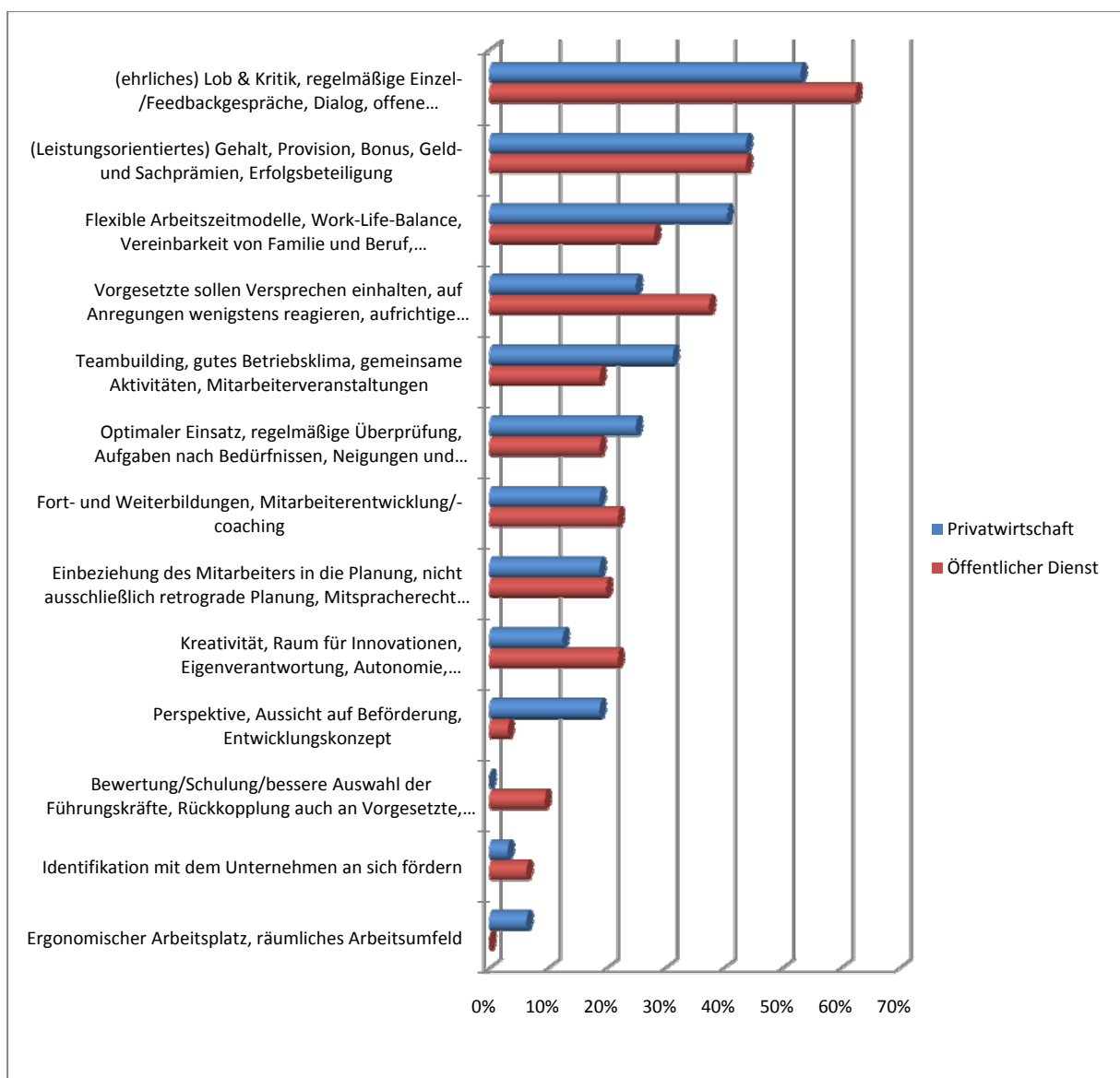


Abbildung 9: Frage 6

Quelle: Autor

(Aus Gründen der besseren Lesbarkeit mussten einige Antwortmöglichkeiten abgekürzt werden. Die vollständigen Antwortmöglichkeiten können dem Anhang entnommen werden.)

7.5.3.7 Frage 7: Beurteilen Sie, inwieweit die folgenden Situationen/Einstellungen auf Sie oder Ihren Arbeitsplatz zutreffen.

31,2 % der Befragten geben an, dass ihre Leistungsbereitschaft beeinträchtigt ist, wenn sie unterfordert sind – „völlig zutreffend“ und „zutreffend“ zusammengefasst (37,6% in der PW, 25 % ÖD).

Hingegen ist die Zufriedenheit für insgesamt 34,4% entsprechend hoch, wenn sie bei ihrer Arbeit gefordert werden.

Zurzeit sind 23,4% der Befragten an ihrem Arbeitsplatz unterfordert (15,6% in der Privatwirtschaft und 9,4% im öffentlichen Dienst). Jeweils 6,3% der befragten Personen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst sind aufgrund der geringen Anforderungen, die an sie gestellt werden, mit ihrer momentanen Arbeitssituation unzufrieden.

Fast 83% - genauer gesagt 90,7% in der Privatwirtschaft und 75% im öffentlichen Dienst - geben an, dass die Zufriedenheit am Arbeitsplatz die Leistungsbereitschaft erhöht.

Froh über gelegentliche Freiräume, um privaten Tätigkeiten nachzugehen, sind 43,7% der befragten Probanden in der Privatwirtschaft und 21,9% im öffentlichen Dienst.

Zwischen den Branchen gibt es in Bezug auf die Aussage „Ich bin ganz froh, wenn ich am Arbeitsplatz gelegentlich Freiräume und Zeit für Privates habe, weil wenig zu tun ist“ signifikante Unterschiede. Die Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft beantworteten diese Aussage häufiger mit „völlig zutreffend“ beziehungsweise „zutreffend“.

Die Aussage, dass die Leistungsfähigkeit zunimmt, wenn man am Arbeitsplatz zufrieden beziehungsweise diese beeinträchtigt ist, wenn eine gewisse Unterforderung am Arbeitsplatz besteht, zeigte Tendenzen zur Signifikanz. So gaben die Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft häufiger an, dass ihre Leistungsbereitschaft

bei Unterforderung beeinträchtigt ist, als die Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst. Ein vergleichbares Bild zeigt sich bei der Aussage „Meine Leistungsbereitschaft nimmt zu, wenn ich am Arbeitsplatz zufrieden bin“.

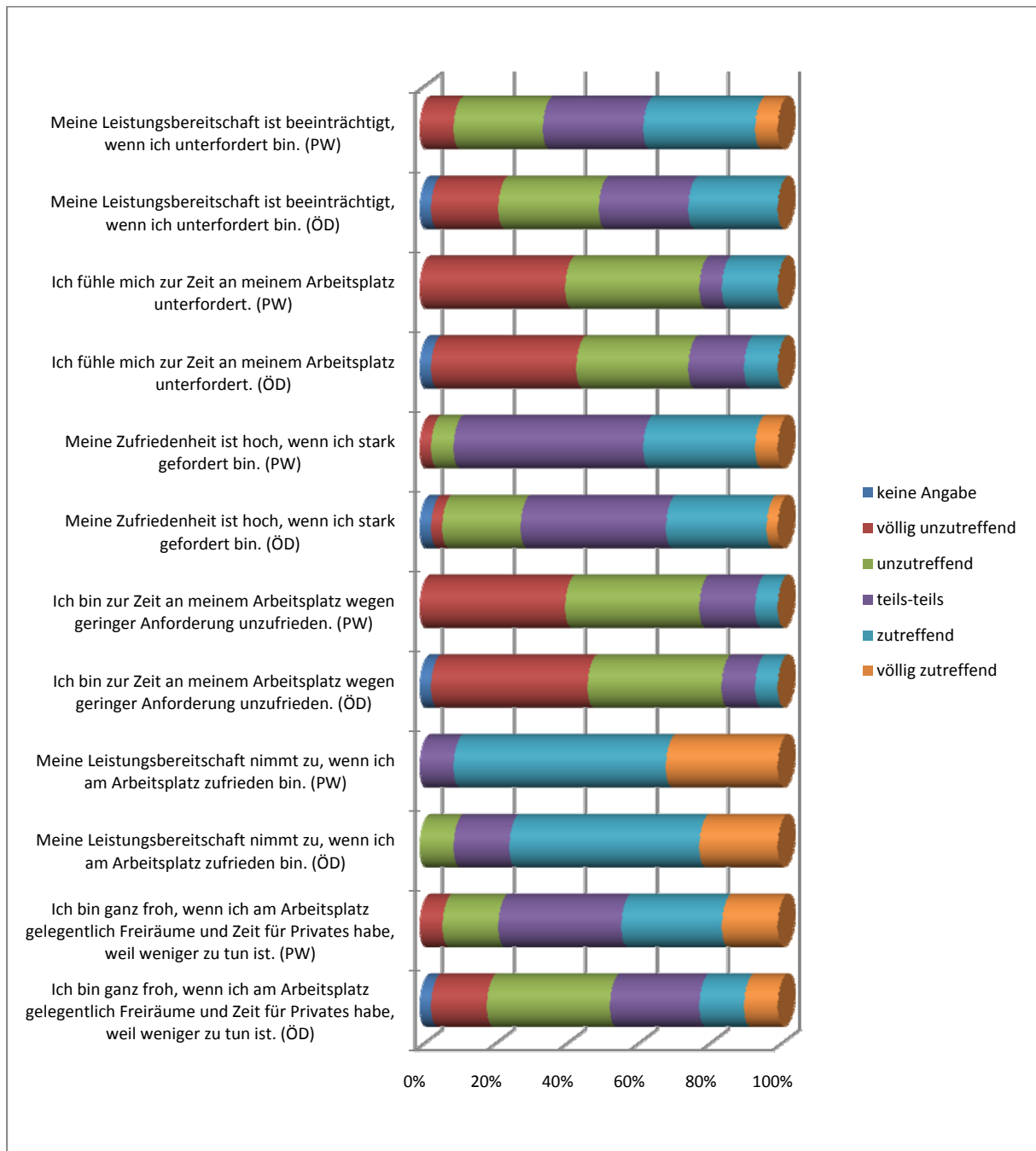


Abbildung 10: Frage 7
Quelle: Autor

7.5.3.8 Frage 8: Folgende Eigenschaften treffen auf mich zu:

Um den Gefühlszustand der Befragten zu eruieren, wurden sie aufgefordert, sich selbst einzuschätzen.

- ♦ 23,8% der Befragten fühlten sich als ruhelos (19,4% in der Privatwirtschaft und 28,1% im öffentlichen Dienst).
- ♦ 21,3% gaben an, leicht reizbar zu sein (12,9% in der Privatwirtschaft und 21,3% im öffentlichen Dienst).
- ♦ Als nervös schätzten sich 12,7% der Befragten ein (9,7% in der Privatwirtschaft und 15,7% im öffentlichen Dienst).
- ♦ 6,4% gaben an, ängstlich zu sein (6,5% in der Privatwirtschaft und 6,4% im öffentlichen Dienst).

Obwohl die Unterschiede zwischen den Branchen nicht signifikant waren, fällt auf, dass die Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst sich häufiger als nervös, reizbar und ruhelos sahen als die Befragten, die in der Privatwirtschaft tätig sind.

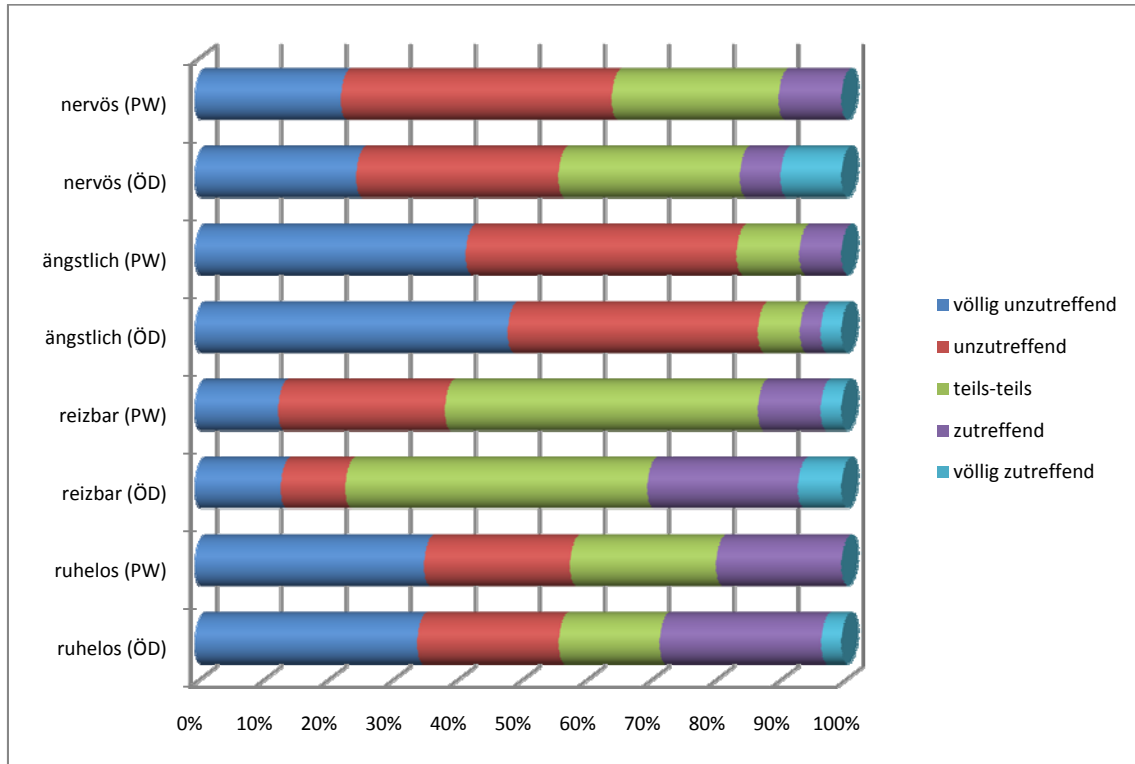


Abbildung 11: Frage 8

Quelle: Autor

7.5.3.9 Frage 9: In den letzten vier Wochen...

Dieser Fragenkomplex bezieht sich auf die persönliche Situation am Arbeitsplatz über den Zeitraum von vier Wochen.

25 Personen gaben an als „völlig zutreffend“ beziehungsweise „zutreffend“ an, von ihrem Vorgesetzten Anerkennung und Lob für ihre Arbeit erhalten zu haben (37,6% in der Privatwirtschaft und 40,6% im öffentlichen Dienst).

24 Personen (jeweils 37,5% in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst) gaben an nicht gelobt worden zu sein - die Aussagen „völlig unzutreffend“ und „unzutreffend“ wurden zusammengefasst.

Mehr als ein Drittel der Befragten gaben an, mit ihrer Arbeitssituation unzufrieden zu sein (jeweils 34,3% in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst).

Für jeweils 59,4% der Befragten im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft war es möglich, die Arbeitsabläufe selbstständig zu organisieren und Entscheidungen zu treffen.

23,4% waren immer wieder verunsichert, ob ihre Arbeit einen positiven Beitrag leiste (21,9% in der Privatwirtschaft und 25% im öffentlichen Dienst).

18,7% der in der Privatwirtschaft tätigen Personen und 21,9% der Beschäftigten im öffentlichen Dienst fühlten sich in den letzten vier Wochen durch ihr Arbeitspensum überfordert.

Einen signifikanten Unterschied bei den Ergebnissen gab es bei der Frage, ob die befragten Personen sich für ihre Arbeit begeistern können: 31,2% in der Privatwirtschaft und 9,4% können mit ihren Aufgaben nichts mehr anfangen.

Je 12,5% der Befragten in beiden Branchen bestätigten, dass sie sich auch nach ausreichend Schlaf nicht erholt und leistungsfähig fühlen würden.

Auch die Aussage, am Ende eines Arbeitstages gedanklich nicht mehr abschalten zu können, bestätigten 15,7% der Dienstnehmer in der Privatwirtschaft und 25% im öffentlichen Dienst.

6,3% der Befragten gaben an, dass sie das Gefühl haben, kleinere Anforderungen des Alltags nicht mehr bewältigen zu können (3,1% in der Privatwirtschaft und 9,4% im öffentlichen Dienst).

Betrachtet man die Daten nach den letzten drei Punkten, ist eine deutlich höhere Burnout-Indikation bei den Arbeitnehmern im Öffentlichen Dienst zu erkennen, diese Unterschiede sind aber nicht signifikant.

15,7% konsumieren häufig Zigaretten, Alkohol und/oder Kaffee (in der Privatwirtschaft handelt es sich um 12,5%, im öffentlichen Dienst um 18,8%).

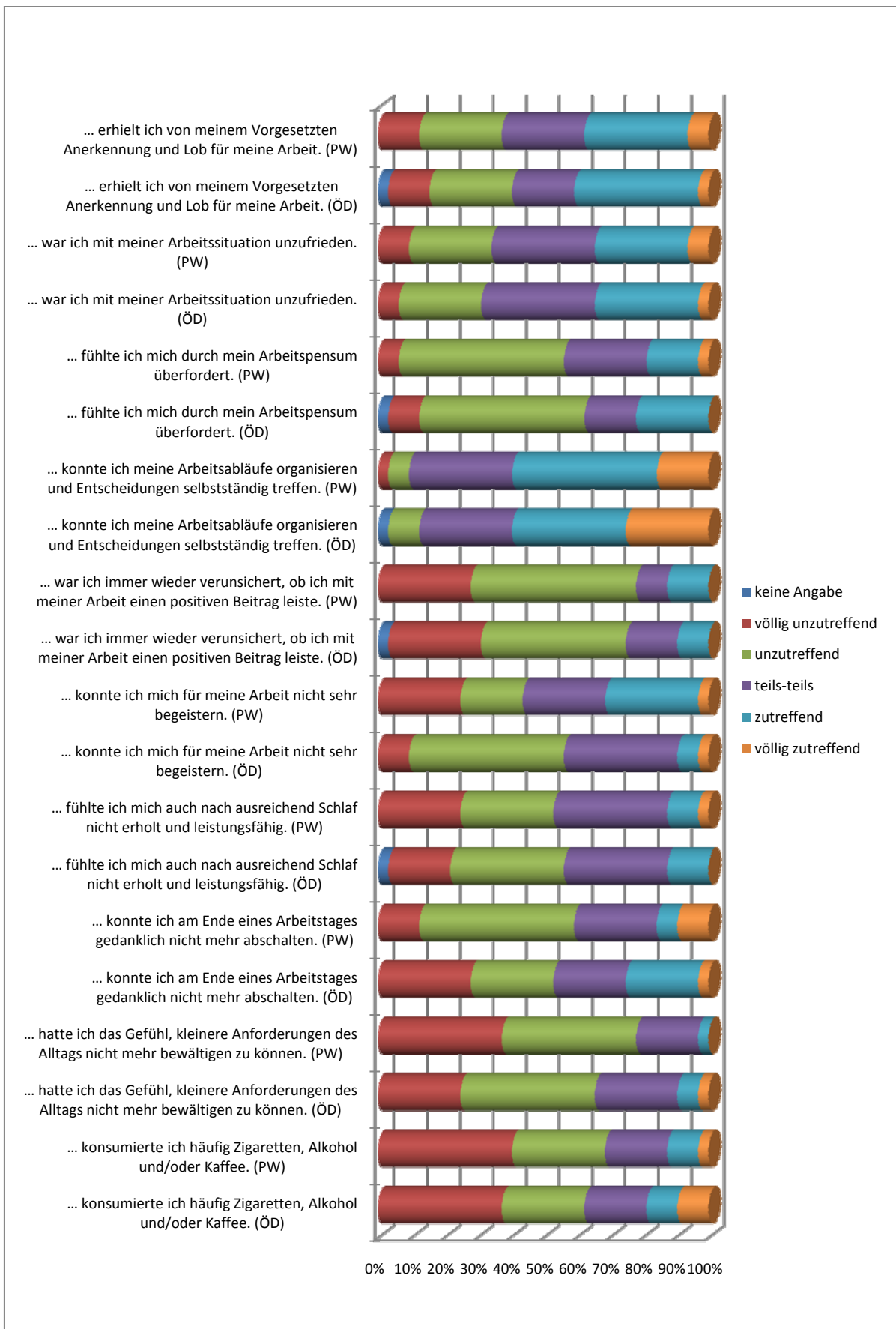


Abbildung 12: Frage 9

Quelle: Autor

7.5.3.10 Frage 10: Stellen Sie sich folgende Situation vor:

Ein bisher sehr engagierter und als zuverlässig bekannter Mitarbeiter fühlt sich an seinem Arbeitsplatz zunehmend unterfordert, weil er immer weniger Aufgaben zu erledigen hat und der Mitarbeiter seine Aufgaben zudem sehr schnell erledigt. Diese Situation dauert nun schon seit einem halben Jahr an und steigert die Unzufriedenheit des Mitarbeiters. Sie bemerken, dass sich der Mitarbeiter zurückzieht und selbst die verbleibenden Aufgaben nicht mehr mit Freude erledigt.

Welche Vorgehensweise würden Sie diesem Mitarbeiter als sein Kollege raten?

Bei diesem Fragenkomplex waren zwölf Antwortmöglichkeiten vorgegeben, und die Befragten sollten maximal drei Antworten angeben, die ihrer Meinung nach eine adäquate Reaktion auf die oben genannte Situation darstellen.

Die Arbeitnehmer in beiden Branchen bevorzugten ein aktives Herangehen an das Problem, lediglich 3,1% würden warten, bis es wieder mehr zu tun gibt. 4,7% würden den Rat geben, sich ruhig zu verhalten und den sicheren Arbeitsplatz nicht gefährden.

Beim Vorgesetzten nach mehr Geld zu fragen oder Lob einzufordern ist ebenfalls nicht die erste Wahl - 6,3% in der Privatwirtschaft würden diesen Rat geben, 1,6% im öffentlichen Dienst.

Die Nutzung freier Arbeitskapazitäten für private Zwecke ist aber ebenfalls nicht gefragt (7,8%).

Die am häufigsten gewählten Vorgehensweisen sind:

1. „Der Mitarbeiter sollte nach mehr Aufgaben/Verantwortung beim Vorgesetzten fragen.“ Diese Möglichkeit wurde von 67,2% der Befragten gewählt (65,6% in der Privatwirtschaft und 68,8% im öffentlichen Dienst).
2. „Der Mitarbeiter sollte versuchen, innerhalb der Firma die Stelle zu wechseln.“ Diese Variante wurde am zweithäufigsten angekreuzt (71,9% der Befragten in der Privatwirtschaft und 59,4% im öffentlichen Dienst).

3. „Der Mitarbeiter sollte Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten wahrnehmen, um neue Aufgaben zu erhalten.“ Wurde mit 54,7% am dritthäufigsten angegeben (53,1% in der Privatwirtschaft und 56,3% im öffentlichen Dienst).

Die Antworten zwischen den beiden Branchen unterscheiden sich nicht wesentlich, mit Ausnahme bei der Aussage „Der Mitarbeiter sollte sich einen neuen Job in einem anderen Unternehmen suchen“ - hier ist der Unterschied signifikant. Neun Personen (28,1%) der Dienstnehmer in der Privatwirtschaft würden diesen Rat erteilen, aber nur eine Person (3,1%) im öffentlichen Dienst.

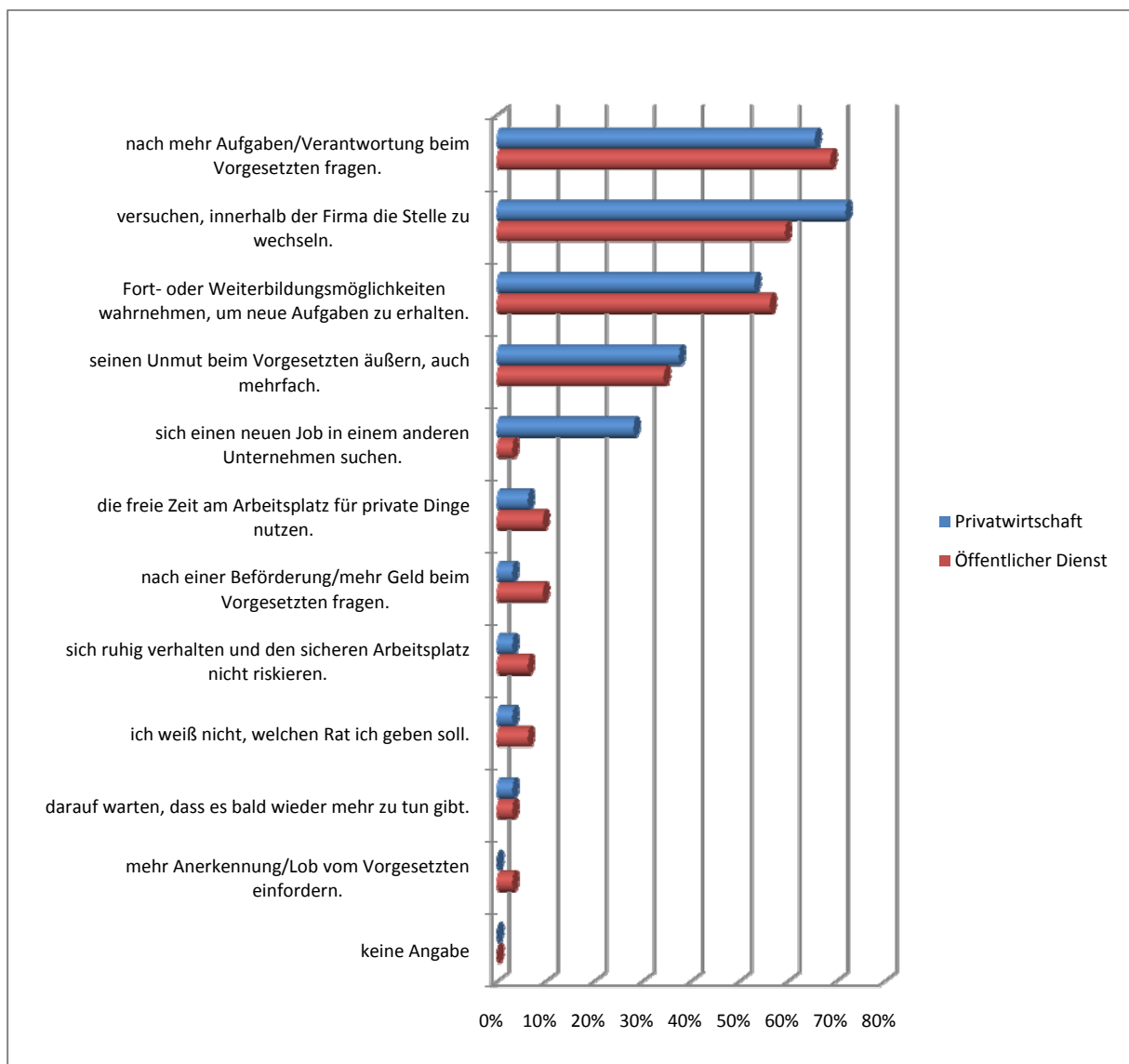


Abbildung 13: Frage 10

Quelle: Autor

7.5.3.11 Frage 11: Stellen Sie sich vor, Sie sind der oben beschriebene Mitarbeiter und haben Ihrem Vorgesetzten bereits Ihre Unzufriedenheit mitgeteilt. Sie können aber keine Veränderung feststellen. Wie gehen Sie vor?

Die Frage nach der Reaktion der Befragten bei Unzufriedenheit am Arbeitsplatz wurde wie folgt beantwortet:

Insgesamt 42,2% (46,9% in der Privatwirtschaft und 37,5% im öffentlichen Dienst) gaben an, dass sie sich aktiv um eine Veränderung bemühen würden.

31,3% der Befragten würden die Firma verlassen, sobald sie ein neues Jobangebot hätten (37,5% in der Privatwirtschaft und 25% im öffentlichen Dienst). Dienst nach Vorschriften würden 18,8 % machen - wobei auffällt, dass 31,3% der im öffentlichen Dienst tätigen Personen diese Vorgehensweise präferieren und nur 6,3% der Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft.

Eine Person in der Privatwirtschaft würde sogar in Erwägung ziehen, die Firma zu verlassen, ohne ein neues Jobangebot zu haben.

Zwischen den beiden Branchen gibt es in der Vorgehensweise keine signifikanten Unterschiede. Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft würden häufiger den Arbeitsplatz wechseln, sobald ein neuer Job in Aussicht ist, wohingegen die Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst häufiger „Dienst nach Vorschrift“ machen würden.

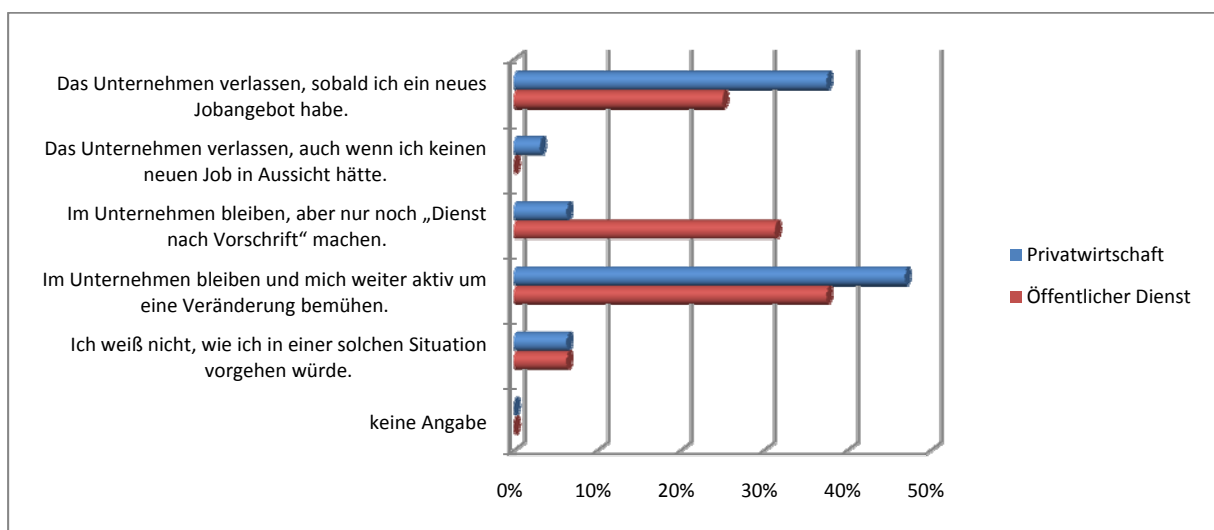


Abbildung 14: Frage 11
Quelle: Autor

7.5.3.12 Frage 12: Bitte beantworten Sie folgende Fragen:

Bei Vergleich der einzelnen Statements zwischen den Branchen, ergaben sich lediglich bei einer Aussage signifikante Unterschiede: „Ich bin anfällig für körperliche Krankheiten und/oder habe oft Schmerzen“ gaben Dienstnehmer im öffentlichen Dienst wesentlich häufiger an als jene in der Privatwirtschaft.

Tendenz zur Signifikanz wurde bei den Statements

- ♦ „Ich bezweifle die Bedeutung meiner Arbeit“: Dieses Gefühl haben vermehrt die Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft.
- ♦ „Ich habe allgemein zu viel Stress in meinem Leben“: Auch diese Aussage bestätigten häufiger die Arbeitnehmern in der Privatwirtschaft.
- ♦ „Ich fühle mich frustriert in meiner Arbeit“: Auch gaben die Befragten in der Privatwirtschaft an, oft an Frust am Arbeitsplatz zu leiden.

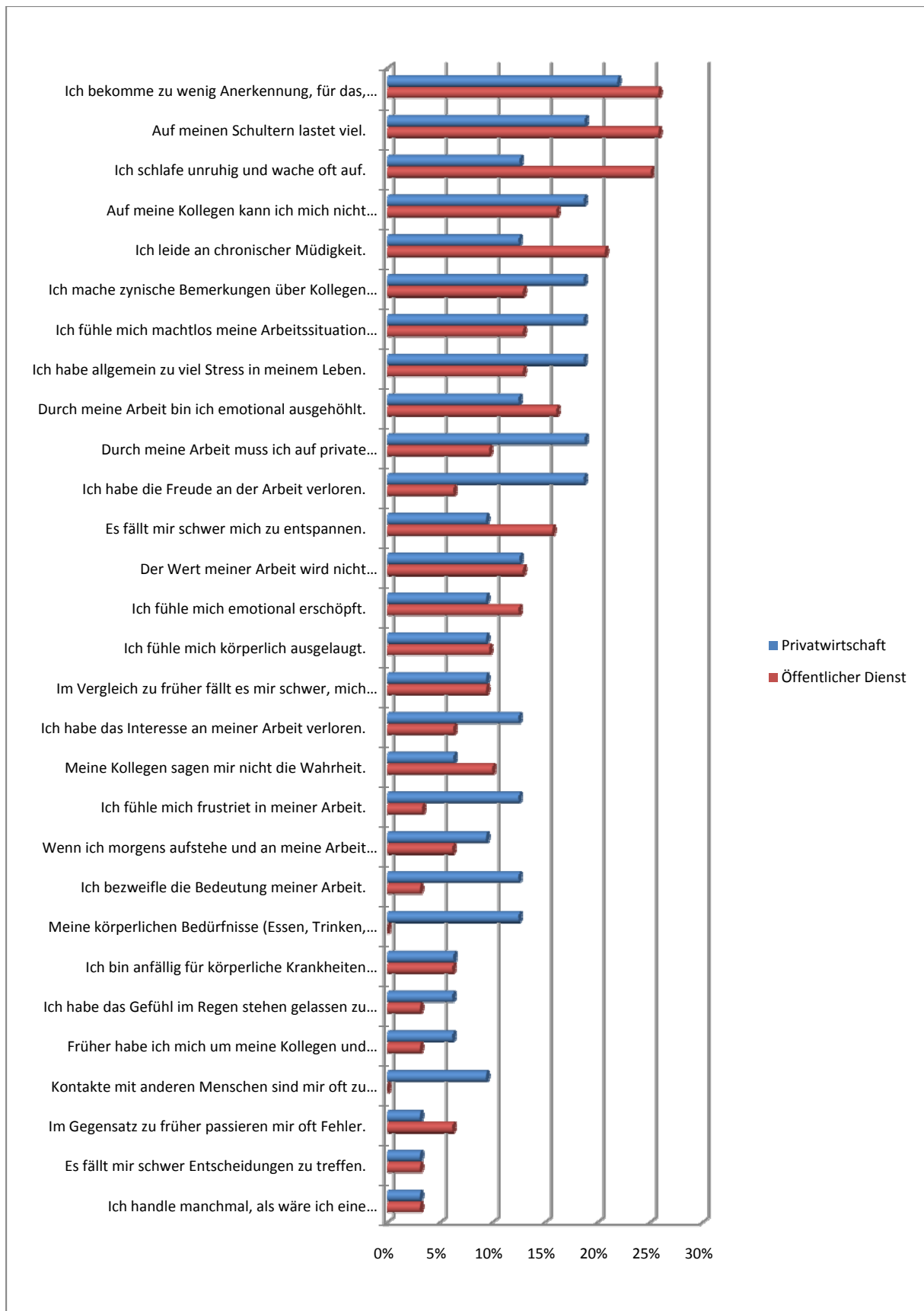


Abbildung 15: Frage 12

Quelle: Autor

(Aus Gründen der besseren Lesbarkeit mussten einige Antwortmöglichkeiten abgekürzt werden. Die vollständigen Antwortmöglichkeiten können dem Anhang entnommen werden.)

8. Zusammenfassung

8.1 Ergebnisse der Analyse

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die Gegenüberstellung von Boreout und Burnout in den theoretischen Betrachtungsweisen sowie in den unterschiedlichen Erklärungsansätzen näher erläutert.

Die Frage, ob die beiden getesteten Branchen gefährdet sind, an Boreout oder Burnout zu erkranken beziehungsweise vielleicht sogar schon an den typischen Symptomen leiden, soll dieses Kapitel zeigen.

In der Auswertung hat sich als vor allem bei Frage 2 als auffällig erwiesen, dass nur 21,9% der Dienstnehmer im öffentlichen Dienst der Meinung sind, mehr Leistung erbringen zu können, als zum jetzigen Zeitpunkt von ihnen verlangt wird. Dies könnte auf die Pseudo-Burnout-Strategie hindeuten.

Weiters gaben bei Frage 3 9,4% in der Privatwirtschaft und sogar 19,3% im öffentlichen Dienst an, aufgrund fehlender Aufgaben an ihrem Arbeitsplatz unterfordert zu sein. Es liegt daher nahe zu behaupten, dass Dienstnehmer im öffentlichen Dienst weitaus mehr gefährdet sind, an einem Boreout zu erkranken.

Auch für die Erledigung privater Tätigkeiten bleibt bei beiden Branchen genug Zeit: In der Privatwirtschaft sind 21,9% der Befragten damit beschäftigt, private Mails zu verfassen oder im Internet zu surfen, im öffentlichen Dienst sind es 16,1%. Daraus kann man schließen, dass eine Vielzahl an Arbeitnehmern mit ihrer Arbeit eher unterfordert ist, wenn sogar noch genügend Freiraum diese Art von Tätigkeiten besteht.

Bei Frage 7, bei der die Probanden ganz konkret auf eine Selbsteinschätzung ihrer Arbeitssituation angesprochen werden, sind jedoch nur 15,6% in der Privatwirtschaft und 9,4% im öffentlichen Dienst der Meinung, mit den momentanen Aufgaben unterfordert zu sein.

In Frage 11 wird nachgefragt, welche Vorgangsweise bevorzugt wird, wenn man mit der momentanen Arbeitssituation unzufrieden ist.

Erschreckend ist, dass 31,3% der im öffentlichen Dienst tätigen Personen (und nur 6,3% in der Privatwirtschaft) Dienst nach Vorschrift empfehlen würden. Gerade der Verbleib im Unternehmen trotz anhaltender Unzufriedenheitssituation ist ein starkes Indiz für innere Kündigung und Boreout. Durch die indirekte Fragestellung lassen sich Rückschlüsse auf das Verhalten des Mitarbeiters ziehen, wenn er selbst von der gleichen Situation betroffen wäre.

Auch in Frage 9 wird deutlich, dass ein Großteil - nämlich je 34,3% - der befragten Personen mit ihrer Arbeitssituation unzufrieden sind.

Viele Arbeitnehmer fühlen sich, wie man der Auswertung von Frage 8 entnehmen kann, häufig als nervös, reizbar und ruhelos. Dieser Umstand zeigt, dass beide Branchen dazu neigen, psychisch unter ihrer Arbeitssituation zu leiden, wobei hier nicht genau definiert werden kann, ob eher die Gefahr für ein Bore- oder ein Burnout besteht.

Es gibt bei den ausgewerteten Ergebnissen auch Anzeichen auf ein drohendes Burnout der Dienstnehmer. Bei Frage 9 geben 18,7% in der Privatwirtschaft und 21,9% im öffentlichen Dienst an, sich in den letzten vier Wochen aufgrund des Arbeitspensums überfordert gefühlt zu haben.

Der Wahrheitsgehalt dieser Aussage bei den Personen in der Privatwirtschaft muss jedoch angezweifelt werden, da bei Frage 3 niemand angegeben hat, überfordert zu sein.

Weitere Indizien für eine drohende psychische Erkrankung bestehen darin, dass je 12,5% der Befragten bestätigen, sich auch nach ausreichend Schlaf nicht erholt und leistungsfähig zu fühlen.

Auch die Aussage, am Ende eines Arbeitstages gedanklich nicht mehr abschalten zu können, bestätigten 15,7% der Dienstnehmer in der Privatwirtschaft und 25% im öffentlichen Dienst.

Man kann an diesen Ergebnissen sehr deutlich erkennen, dass eine Vielzahl der befragten Personen sich auch nach einem Arbeitstag mit den beruflichen Problemen, auseinandersetzt und sich dies sogar auf den Erholungswert des Schlafes auswirkt.

Über lange Sicht gesehen kann, dieser Zustand sehr zermürend sein und daher ein inneres „Ausbrennen“ begünstigen beziehungsweise verursachen.

Auch der Umstand, dass 3,1% der Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft und sogar 9,4% im öffentlichen Dienst das Gefühl haben, kleinere Anforderungen des Alltags nicht bewältigen zu können, weist auf drohende psychische Erkrankungen hin.

Bei Frage 12 wird deutlich, dass die befragten Personen der Privatwirtschaft frustrierter und gestresster sind als die Personen des öffentlichen Dienstes.

Es ist, wie man anhand der Auswertungsergebnisse erkennen kann, - eine deutliche Burnout-Indikation bei beiden Branchen erkennbar, wobei der öffentliche Dienst gefährdeter erscheint als die Privatwirtschaft.

8.2 Schlussfolgerung

Die oberste Fragestellung dieser Diplomarbeit bestand darin, herauszufinden, ob die beiden psychischen Erkrankungen Boreout und Burnout in der österreichischen Arbeitswelt ein großes Problem - sowohl für den einzelnen Betroffenen als auch für ganze Unternehmen - darstellen oder ob es sich „nur“ um momentan „moderne“ Krankheiten handelt, denen kein großer Stellenwert eingeräumt werden muss.

Um dem Leser auch den theoretischen Hintergrund näher zu bringen, wurden Ursachen, Bewältigungsstrategien und die wichtigsten Konzepte zur Erklärung von Entstehung und Verlauf näher erläutert.

Die theoretische Betrachtung hat die Vermutung aufgeworfen, dass es eine direkte Wirkungskette - von Unter- beziehungsweise Überforderung → Unzufriedenheit → verminderter Leistungsbereitschaft beim Boreout sowie die möglichst perfekte Bewältigung von einem zu großen Arbeitspensum beim Burnout → Erkrankung an den Symptomen - gibt.

Die Ergebnisse der Befragung lassen zwar keinen eindeutigen Rückschluss darauf zu, wie stark die beiden Berufsgruppen gefährdet sind, an den Symptomen zu erkranken - es gibt jedoch mehr als einen Ansatz, der darauf hinweist, dass zumindest die Ansätze beider Erkrankungen sowohl im öffentlichen Dienst als auch in der Privatwirtschaft sehr wohl vorhanden sind.

Um einen Anstieg der Personen, die an Boreout und Burnout zu erkranken drohen, zu vermeiden, sollten Unternehmen sich mit diesen Themen sehr wohl ernsthaft auseinandersetzen und versuchen, die Arbeitssituationen ihrer Dienstnehmer dahingehend zu gestalten, das Aufkeimen der Krankheiten möglichst gering zu halten. Wie man in Kapitel 5 sehr deutlich erkennen kann, sind Arbeitsausfälle von Mitarbeitern aufgrund psychischer Erkrankungen nicht nur für den Einzelnen zermürend, sondern auch für die Arbeitgeber extrem kostspielig.

Unternehmen sollten daher nicht nur über geeignete Präventionsmaßnahmen - sowohl für Boreout als auch für Burnout - nachdenken, sondern diese möglichst bald in die Praxis umsetzen. In vielen Fachartikeln wird bereits seit langem darauf hingewiesen, dass physische Erkrankungen immer mehr abnehmen und von den psychischen Erkrankungen am Arbeitsplatz nach und nach abgelöst werden.

Jeder Mitarbeiter, der an den Folgen von dauerhafter Unterforderung beziehungsweise Überforderung leidet, kostet dem Arbeitgeber bares Geld. Das Unternehmen leidet also mit und beraubt sich aufgrund mangelhafter Führungsqualitäten möglicherweise seiner Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftschancen.

Wenn sich Unternehmen in den nächsten Jahren mit diesem Thema weiterhin zu wenig auseinandersetzen, wird sich dies nicht nur auf viele Arbeitnehmer, sondern auch auf die Unternehmen auswirken.

Literaturverzeichnis

Bücher:

Brinkmann, Ralf D. / Stapf, Kurt H.: Innere Kündigung, 1.Auflage, München, 2005

Burisch, Matthias: Das Burnout-Syndrom, 3.Auflage, Heidelberg 2006

Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaftslehre, 6.Auflage, Berlin Heidelberg, 2008

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9.Auflage, München, 2010

Kirchhoff, Sabine / Kuhnt, Sonja / Lipp, Peter / Schlawin, Siegfried: Der Fragebogen: Datenbasis, Konstruktion und Auswertung, 5. Auflage, Wiesbaden, 2010

Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, 14.Auflage, Ludwigshafen, 2010

Richter, Manfred: Personalführung, 4.Auflage, Stuttgart, 1999

Rothlin, Philippe / Werder, Peter R.: Diagnose Boreout, 1.Auflage, Heidelberg, 2007

Rothlin, Philippe / Werder, Peter R.: Die Boreout-Falle, 1.Auflage, München, 2009

Schmiedel, Volker: Burnout - Wenn Arbeit, Alltag & Familie erschöpfen, 1.Auflage, Stuttgart, 2010

Fachzeitschriften:

Gerbert, Frank: Wenn Arbeit krank macht, Focus Magazin, in: Nr. 10, 2010

Gerbert, Frank: „Angstzustände, Weinkrämpfe, Tinnitus“, Focus Magazin, in: Nr. 10, 2010

Macco, Katrin: Immer mehr Arbeitsausfälle durch psychische Erkrankungen, WIdO, Ausgabe 2009

Schwertfeger, Bärbel: Eins, zwei, drei, der Burn-out ist vorbei, Manager Magazin, Ausgabe Oktober 2010

Werle, Klaus: Burn-Outs hässlicher Bruder, Manager Magazin, in : Nr. 5, 2007

Internetquellen:

Buchner, Stefan: Kostenberechnung bei Arbeitsausfall aufgrund psychischer Erkrankungen, URL: <http://www.dozentenboerse.de/Fachartikel/details/Kostenberechnung-bei-Arbeitsausfall-aufgrund-psychischer-Erkrankungen>, 2010 (abgerufen am 19.02.2011)

Grosse, Daniel: Stress durch Langeweile, URL: http://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/worklife/tid-6760/bore-out_aid_65653.html, 2007 (abgerufen am 05.01.2011)

Oberhofer, Petra: Motivation und Engagement am Arbeitsplatz sinken, URL: <http://www.business-wissen.de/mitarbeiterfuehrung/unzufriedenheit-motivation-und-engagement-am-arbeitsplatz-sinken>, 2008 (abgerufen am 08.02.2011)

o.V.: URL: <http://www.artikelmagazin.de/wirtschaft/karriere/diagnose-boreout-syndrom-stress-durch-langeweile-im-job.html> (abgerufen am 04.01.2011)

o.V.: URL: <http://www.gesundheits-lexikon.com/Gehirn-Nerven-Psyche/Burnout-Syndrom>, 2010 (abgerufen am 06.02.2011)

o.V.: URL: <http://www.wellworking.com/site/extras/screening.php> (abgerufen am 29.12.2010)

o.V.: URL: <http://www.stressfest.vis.de/x1y6056z2822881> (abgerufen am 29.12.2010)

o.V.: URL: <http://www.derwesten.de/nachrichten/panorama/Mehr-Arbeitsausfall-durch-psychische-Erkrankungen-id546689.html> (abgerufen am 19.2.2011)

Possnig, Günther: Fragebogen zum Burn-Out Zustand, URL:
<http://members.aon.at/possnigg/pages/burnout/pages/fragebogen.pdf>, 2009
(abgerufen am 30.12.2010)

Ruhwandl, Dagmar: Burnout und Burnout-Prävention, URL:
<http://www.brainguide.at/burnout-und-burnout-praevention>, 2007 (abgerufen am 26.2.2011)

Schneider, Bettina: Ist Burnout nur eine Managerkrankheit? URL:
<http://www.aktivlebenlernen.at/lebensberatung/burnout.html> (abgerufen am 14.2.2011)

Anhang

Fragebogen Burnout - Boreout

Bitte füllen Sie nachfolgende Tabellen aus.

1. Welche der folgenden Faktoren beeinflussen, ob Sie gerne zur Arbeit gehen?

	völlig unzutreffend	unzutreffend	teils- teils	zutreffend	völlig zutreffend
personelles Arbeitsumfeld/ Kollegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
räumliches Arbeitsumfeld/ Ihr Arbeitsplatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungsstil/Lob/Kritik des Vorgesetzten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bezahlung/Gehalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karriere-/Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weiter-/Fortbildungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menge an Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufgabenbereich/Verantwortung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitszeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihre Identifikation mit den Aufgaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eigenverantwortung/Selbstständig- keit bei der Erledigung der Aufgaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sicherer Arbeitsplatz/Jobgarantie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich weiß nicht, welche Faktoren mich beeinflussen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Haben Sie das Gefühl, dass Sie an Ihrem Arbeitsplatz mehr leisten könnten, als von Ihnen gefordert wird?

	völlig unzutreffend	unzutreffend	teils- teils	zutreffend	völlig zutreffend
Ja, ich würde gern mehr Verantwortung und inhaltlich anspruchsvollere Aufgaben übernehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ja, ich könnte mehr Arbeit schaffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das leistbare Arbeitspensum und die Arbeitsanforderungen decken sich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nein, mehr Verantwortung und anspruchsvollere Aufgaben kann ich nicht übernehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nein, die Menge an Arbeit, die ich zu erledigen habe, ist bereits sehr groß.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann meine Leistungsfähigkeit nicht so gut einschätzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Beurteilen Sie, inwieweit die folgenden Situationen/Einstellungen auf Sie oder Ihren Arbeitsplatz zutreffen.

	völlig unzutreffend	unzutreffend	teils- teils	zutreffend	völlig zutreffend
Ich fühle mich unterfordert, weil ich sehr wenige Aufgaben zu erledigen habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich überfordert, weil ich sehr schwere und verantwortungsvolle Aufgaben zu erledigen habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erledige während der Arbeitszeit private Dinge und/oder schreibe private E-Mails mit Kollegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich könnte meine Arbeit schneller erledigen, als ich das tue.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe kein Interesse an meiner Arbeit, weil ich keine Anerkennung für meine Arbeit erhalte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe großes Interesse an meiner Arbeit, weil ich mich mit meinen Aufgaben stark identifiziere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich langweile mich am Arbeitsplatz, weil ich sehr wenig zu tun habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin sehr konzentriert am Arbeitsplatz, weil ich sehr schwere Aufgaben zu erledigen habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Glauben Sie, dass die Menge an Arbeit und der Aufgabenbereich/Verantwortung darauf Einfluss haben, ob jemand gern zur Arbeit geht?

Nur eine Antwort möglich	
Ja	<input type="radio"/>
Nein	<input type="radio"/>
Weiß ich nicht	<input type="radio"/>
Keine Angabe	<input type="radio"/>

5. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters“?

	Nur eine Antwort möglich
Das „Wollen“ aufgrund der Einstellung des Mitarbeiters.	<input type="radio"/>
Das „Können“ aufgrund der Qualifikation des Mitarbeiters.	<input type="radio"/>
Die Eigeninitiative des Mitarbeiters.	<input type="radio"/>
Die Motivation des Mitarbeiters durch die Führungskraft.	<input type="radio"/>
Ich weiß nicht, was unter dem Begriff verstanden werden soll.	<input type="radio"/>
Keine Angabe	<input type="radio"/>

6. Was sollte ein Unternehmen Ihrer Meinung nach grundsätzlich tun, um die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erhalten oder sogar zu steigern?

Erhalt/Steigerung der Leistungsbereitschaft durch...	Maximal drei Antworten möglich
(ehrliches) Lob & Kritik, regelmäßige Einzel-/Feedbackgespräche, Dialog, offene Kommunikation/Information, mündliche Würdigung und Anerkennung der Leistung, Transparenz, Mitarbeiterbefragungen, verantwortungsbewusster Umgang mit Mitarbeitern	<input type="radio"/>
Fort- und Weiterbildungen, Mitarbeiterentwicklung/-coaching	<input type="radio"/>
Optimaler Einsatz, regelmäßige Überprüfung, Aufgaben nach Bedürfnissen, Neigungen und Fähigkeiten, Verantwortung übertragen, stärkenorientierter Einsatz, Potenziale fördern, Vermeidung einseitiger Belastungen	<input type="radio"/>
(Leistungsorientiertes) Gehalt, Provision, Bonus, Geld- und Sachprämien, Erfolgsbeteiligung	<input type="radio"/>
Teambuilding, gutes Betriebsklima, gemeinsame Aktivitäten, Mitarbeiterveranstaltungen	<input type="radio"/>
Perspektive, Aussicht auf Beförderung, Entwicklungskonzept	<input type="radio"/>
Einbeziehung des Mitarbeiters in die Planung, nicht ausschließlich retrograde Planung, Mitspracherecht für Mitarbeiter, Mitarbeiter in Entscheidungs-/Veränderungsprozesse einbeziehen	<input type="radio"/>
Bewertung/Schulung/bessere Auswahl der Führungskräfte, Rückkopplung auch an Vorgesetzte, Vorgesetzte auf Personalführung schulen	<input type="radio"/>
Kreativität, Raum für Innovationen, Eigenverantwortung, Autonomie, Entscheidungsfreiräume, Selbstständigkeit fördern	<input type="radio"/>
Ergonomischer Arbeitsplatz, räumliches Arbeitsumfeld	<input type="radio"/>
Flexible Arbeitszeitmodelle, Work-Life-Balance, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, familienfreundliche Arbeitsbedingungen	<input type="radio"/>
Vorgesetzte sollen Versprechen einhalten, auf Anregungen wenigstens reagieren, aufrichtige Vorgesetzte, mit gutem Beispiel voran gehen, Mitarbeiter ernst nehmen, Ehrlichkeit vorleben, verbindlich handeln	<input type="radio"/>
Identifikation mit dem Unternehmen an sich fördern	<input type="radio"/>

7. Beurteilen Sie, inwieweit die folgenden Situationen/Einstellungen auf Sie oder Ihren Arbeitsplatz zutreffen.

	völlig unzutreffend	unzutreffend	teils- teils	zutreffend	völlig zutreffend
Meine Leistungsbereitschaft ist beeinträchtigt, wenn ich unterfordere bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich zur Zeit an meinem Arbeitsplatz unterfordert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Zufriedenheit ist hoch, wenn ich stark gefordert bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin zur Zeit an meinem Arbeitsplatz wegen geringer Anforderung unzufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Leistungsbereitschaft nimmt zu, wenn ich am Arbeitsplatz zufrieden bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin ganz froh, wenn ich am Arbeitsplatz gelegentlich Freiräume und Zeit für Privates habe, weil weniger zu tun ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Folgende Eigenschaften treffen auf mich zu:

Ich bin...	völlig unzutreffend	unzutreffend	teils-teils	zutreffend	völlig zutreffend
nervös	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ängstlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
reizbar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ruhelos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. In den letzten vier Wochen...

	völlig unzutreffend	unzutreffend	teils- teils	zutreffend	völlig zutreffend
... erhielt ich von meinem Vorgesetzten Anerkennung und Lob für meine Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... war ich mit meiner Arbeitssituation unzufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... fühlte ich mich durch mein Arbeitspensum überfordert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... konnte ich meine Arbeitsabläufe selbstständig organisieren und Entscheidungen selbstständig treffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... war ich immer wieder verunsichert, ob ich mit meiner Arbeit einen positiven Beitrag leiste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... konnte ich mich für meine Arbeit nicht sehr begeistern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... fühlte ich mich auch nach ausreichend Schlaf nicht erholt und leistungsfähig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... konnte ich am Ende eines Arbeitstages gedanklich nicht mehr abschalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hatte ich das Gefühl, kleinere Anforderungen des Alltags nicht mehr bewältigen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... konsumierte ich häufig Zigaretten, Alkohol und/oder Kaffee.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Stellen Sie sich folgende Situation vor:

Ein bisher sehr engagierter und als verlässlich bekannter Mitarbeiter fühlt sich an seinem Arbeitsplatz zunehmend unterfordert, weil er immer weniger Aufgaben zu erledigen hat und der Mitarbeiter diese Aufgaben zudem sehr schnell erledigt. Diese Situation dauert nun schon seit einem halben Jahr an und steigert die Unzufriedenheit des Mitarbeiters. Sie bemerken, dass sich der Mitarbeiter zurückzieht und selbst die verbleibenden Aufgaben nicht mehr mit Freude erledigt. Welche Vorgehensweise würden Sie diesem Mitarbeiter als sein Kollege raten?

Der Mitarbeiter sollte...	Maximal drei Antworten möglich
sich einen neuen Job in einem anderen Unternehmen suchen.	<input type="radio"/>
versuchen, innerhalb der Firma die Stelle zu wechseln.	<input type="radio"/>
sich ruhig verhalten und den sicheren Arbeitsplatz nicht riskieren.	<input type="radio"/>
nach mehr Aufgaben/Verantwortung beim Vorgesetzten fragen.	<input type="radio"/>
seinen Unmut beim Vorgesetzten äußern, auch mehrfach.	<input type="radio"/>
die freie Zeit am Arbeitsplatz für private Dinge nutzen.	<input type="radio"/>
mehr Anerkennung/Lob vom Vorgesetzten einfordern.	<input type="radio"/>
nach einer Beförderung/mehr Geld beim Vorgesetzten fragen.	<input type="radio"/>
darauf warten, dass es bald wieder mehr zu tun gibt.	<input type="radio"/>
Fort- oder Weiterbildungsmöglichkeiten wahrnehmen, um neue Aufgabenbereiche zu erhalten.	<input type="radio"/>
ich weiß nicht, welchen Rat ich geben sollte.	<input type="radio"/>
keine Angabe	<input type="radio"/>

11. Stellen Sie sich vor...

... Sie sind der oben beschriebene Mitarbeiter und haben Ihrem Vorgesetzten bereits Ihre Unzufriedenheit mitgeteilt. Sie können aber keine Veränderung feststellen. Wie gehen Sie vor?

	Nur eine Antwort möglich
Das Unternehmen verlassen, sobald ich ein neues Jobangebot habe.	<input type="radio"/>
Das Unternehmen verlassen, auch wenn ich keinen neuen Job in Aussicht hätte.	<input type="radio"/>
Im Unternehmen bleiben, aber nur noch „Dienst nach Vorschrift“ machen.	<input type="radio"/>
Im Unternehmen bleiben und mich weiter aktiv um eine Veränderung bemühen.	<input type="radio"/>
Ich weiß nicht, wie ich in einer solchen Situation vorgehen würde.	<input type="radio"/>
keine Angabe	<input type="radio"/>

12. Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen:

	völlig unzutreffend	unzutreffend	teils- teils	zutreffend	völlig zutreffend
Ich habe allgemein zu viel Stress in meinem Leben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch meine Arbeit muss ich auf private Kontakte und Freizeitaktivitäten verzichten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auf meinen Schultern lastet viel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich leide an chronischer Müdigkeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe das Interesse an meiner Arbeit verloren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich handle manchmal, als wäre ich eine Maschine. Ich bin mir selbst fremd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Früher habe ich mich um meine Kollegen und Kunden gekümmert – heute interessieren sie mich nicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich mache zynische Bemerkungen über Kollegen oder Kunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich morgens aufstehe und an meine Arbeit denke, bin ich gleich wieder müde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich machtlos, meine Arbeitssituation zu verändern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bekomme zu wenig Anerkennung, für das, was ich leiste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auf meine Kollegen kann ich mich nicht verlassen, ich arbeite über weite Bereiche für mich allein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch meine Arbeit bin ich emotional ausgehöhlt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin anfällig für körperliche Krankheiten und/oder habe oft Schmerzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich schlafe unruhig und wache oft auf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich frustriert in meiner Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine körperlichen Bedürfnisse (Essen, Trinken, WC...) muss ich hinter die Arbeit reihen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe das Gefühl, im Regen stehen gelassen zu werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Kollegen sagen mir nicht die Wahrheit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Wert meiner Arbeit wird nicht wahrgenommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontakte mit anderen Menschen sind mir oft zu viel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir schwer, mich zu entspannen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe die Freude an meiner Arbeit verloren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich emotional erschöpft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Vergleich zu früher fällt es mir schwer, mich zu konzentrieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich körperlich ausgelaugt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	völlig unzutreffend	unzutreffend	teils- teils	zutreffend	völlig zutreffend
Ich bezweifle die Bedeutung meiner Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe das Gefühl, meinen Aufgaben nicht gewachsen zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Gegensatz zu früher passieren mir oft Fehler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir schwer, Entscheidungen zu treffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Daten zur Person:

Geschlecht	
Männlich	<input type="radio"/>
Weiblich	<input type="radio"/>

Alter	
15-25	<input type="radio"/>
25-35	<input type="radio"/>
35-45	<input type="radio"/>
45-55	<input type="radio"/>
55+	<input type="radio"/>

Berufliche Ausbildung	
Abgeschlossene (Fach)Hochschulausbildung (Doktorat, Diplom, Master, Magister, Bachelor)	<input type="radio"/>
Matura	<input type="radio"/>
abgeschlossene Berufsausbildung	<input type="radio"/>
keine Berufsausbildung	<input type="radio"/>

Anzahl der Arbeitgeber	
1 bis 5	<input type="radio"/>
5 bis 10	<input type="radio"/>
10+	<input type="radio"/>

Dauer Ihrer derzeitigen Beschäftigung	
weniger als 1 Jahr bis maximal 2 Jahre	<input type="radio"/>
mehr als 2 Jahre bis maximal 5 Jahre	<input type="radio"/>
mehr als 5 Jahre bis maximal 10 Jahre	<input type="radio"/>
mehr als 10 Jahre	<input type="radio"/>

Branche Ihres Unternehmens	
Privatwirtschaft	<input type="radio"/>
Öffentlicher Dienst	<input type="radio"/>

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Ich versichere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.

Wien, April 2011

Unterschrift
Ing. Jürgen Hofstädter